

Ing. Kurt Wostry

Human Resources - Die Ideale Führungskraft und deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg unter dem Aspekt des Wandels der Organisationseinheit Betrieb.

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachhochschul-, Studiengang
Wirtschaftsingenieurwesen

St. Pölten, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

BIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Wostry, Kurt:

Human Resources – Die Ideale Führungskraft und deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg unter dem Aspekt des Wandels der Organisationseinheit Betrieb

2009 – 60 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachhochschul-, Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2009

REFERAT

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Notwendigkeit des Humankapitals - insbesondere die der "Idealen Führungskraft" - als wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu sehen und dementsprechend zu fördern. Dieser Anteil am Ergebnis sollte als dynamischer Prozess gesehen werden, der im Einklang mit dem Unternehmen - der Organisationseinheit Betrieb - sich verändert. Weiters soll ein Einblick in die verschiedenen Möglichkeiten der Zielerreichung, diese Ressource(n) zu finden, dargestellt werden und der enge Zusammenhang zwischen Erfolg und Misserfolg des Unternehmens zum Thema Führungskraft erkannt werden.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich bei allen Lehrenden, bei allen Professoren bedanken, die in den vergangenen 1 ½ Jahren mir ein hervorragendes Fundament an Fachwissen vermittelt haben.

Auch dem Studienzentrum Weiz gilt mein Dank für die ausgezeichnete Organisation des Lehrganges, die immer kompetente Unterstützung zu jedem nur erdenklichen Problem und die mehr als optimale Zusammensetzung der lehrenden Persönlichkeiten.

Der Fa. Georg Fischer Automobilguss AG möchte ich für die Unterstützung meines Studiums in Bezug auf Kosten und Freistellung herzlich danken.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer der Diplomarbeit Prof. Dr. Hollidt, der mit seinen Leitfäden und der gezielten Unterstützung einen wesentlichen Beitrag für diese Arbeit geleistet hat. Gleiches gilt für meinen Zweitbetreuer Prof. Dr. Stelling.

Den größten Dank möchte ich meiner Gattin Alexandra aussprechen, die mir auch den größten Anteil an Unterstützung gegeben hat; die mich immer wieder motivierte; die mich mit viel Geduld und Geschick stets dem Ziele nahe brachte und immer an mich geglaubt hat.

St. Pölten, im April 2009

Ing. Kurt Wostry

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center ("Beurteilungszentrum")
Anm.	Anmerkung
AMS	Arbeitsmarktservice
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
BEP	Break-Even-Point
bzw.	beziehungsweise
CI	Corporate Identity
d. h.	das heißt
E	(Netto) Erlös
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
etc.	et cetera (und so weiter)
ev.	eventuell
Fa.	Firma
ff	fort folgend
G&V	Gewinn- und Verlustrechnung
ggf.	gegebenenfalls
i. S.	im Sinne
JIT	Just in Time [→]
K	Gesamtkosten
K_{fix}	Fixkosten
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Kst	Kostenstelle
K_{var}	variable Kosten
MA	Mitarbeiter, Mitarbeitern
MDI	Machtdistanzindex
o. dgl.	oder dergleichen

[→] "Das Just in Time Prinzip besagt, dass die zur Produktion eines Teiles benötigten Unterteile genau zum richtigen Zeitpunkt am Ort der Produktion zur Verfügung stehen, ohne auf Lagerbestände zurückgreifen zu müssen". Hansmann (2006), S. 319.

p	Preis pro Stück
PC	Personal Computer
PB	Personalbeschaffung
PM	Personalmanagement
PSA	persönliche Schutzausrüstung (Begriff aus dem ASchG)
ROI	Return on Investment
S.	Seite
tw.	teilweise
U.	Unternehmen
u. dgl.	und dergleichen
US	United States
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus, lat., deutsch: gegen
x	Absatzmenge
x_{BEP}	Absatzmenge, bei der der BEP erreicht wird
z. B.	zum Beispiel
z. Z.	zur Zeit

Bibliographische Beschreibung	I
Referat	I
Danksagung	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Inhaltsverzeichnis	

1	Einleitung.....	3
1.1	Aufbau Arbeit	3
1.2	Abgrenzung.....	4
2	Das Problem der "Idealen Führungskraft"	6
2.1	Ausgangssituation	6
2.1.1	Organisations-Maschinen-Metapher	7
2.1.2	Organisation als Unternehmensmehrwert?	8
2.1.3	Organismus-Metapher	10
2.1.3.1	Das Wachstumsmodell von Glasl / Lievegoed	11
2.1.3.2	Das Wachstumsmodell nach Greiner.....	15
2.1.4	Organisationsformen.....	16
2.1.4.1	Einliniensystem	17
2.1.4.2	Mehrliniensystem	18
2.1.4.3	Matrixorganisation.....	19
2.2	Aktuelle Problemfelder und deren Auswirkungen.....	20
2.3	Fazit	22
3	Der Theoretische Ansatz der Führung	24
3.1	Management	24
3.2	Theorien der Führung	27
3.2.1	Die Iowa Studie	28
3.2.2	Das Grid Modell	30
3.3	Lösungsansätze zum Problemfeld	32
3.3.1	Kommunikation	32
3.3.2	Coaching	35
3.3.2.1	Nutzen für den Mitarbeiter.....	36
3.3.2.2	Nutzen für die Führungskraft.....	36
3.3.2.3	Nutzen für das Unternehmen	37
3.3.3	Thema Personal auf der strategischen Tagesordnung	37
3.3.3.1	Qualifizierte Mitarbeiter werden knapp.....	38
3.3.3.2	Unternehmen und Arbeitsmarkt	39
3.3.4	Das MitarbeiterInnengespräch	40
3.3.5	Das Zielvereinbarungsgespräch.....	41
3.4	Fazit	45

4	Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer	46
4.1	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeiter	47
4.1.1	Interne Personalbeschaffung	48
4.1.2	Externe Personalbeschaffung	49
4.1.3	Personalauswahl und Entscheidungstheorie.....	50
4.2	Leistungssteigerung, -erhalt und Anreizsysteme.....	51
4.2.1	Motivation.....	51
4.2.2	Das Betriebsklima	54
4.2.3	Lob und Kritik	56
4.3	Fazit	59
5	Praxisbeispiel Mitarbeitergespräch.....	60
5.1	Einleitung	60
5.2	Einladung für Mitarbeiter / Dokumentation	61
5.3	Arbeitsaufgabe / Arbeitsumfeld	62
5.4	Rückmeldung zum Arbeitseinsatz	63
5.5	Stärken / Schwächen - Profil	64
5.6	Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen	65
5.7	Resümee zum Mitarbeitergespräch	66
6	Schlussbemerkung	67
Abbildungsverzeichnis		X
Literaturverzeichnis		XII
Erklärung zur selbständigen Arbeit		XIV

1 EINLEITUNG

1.1 Aufbau Arbeit

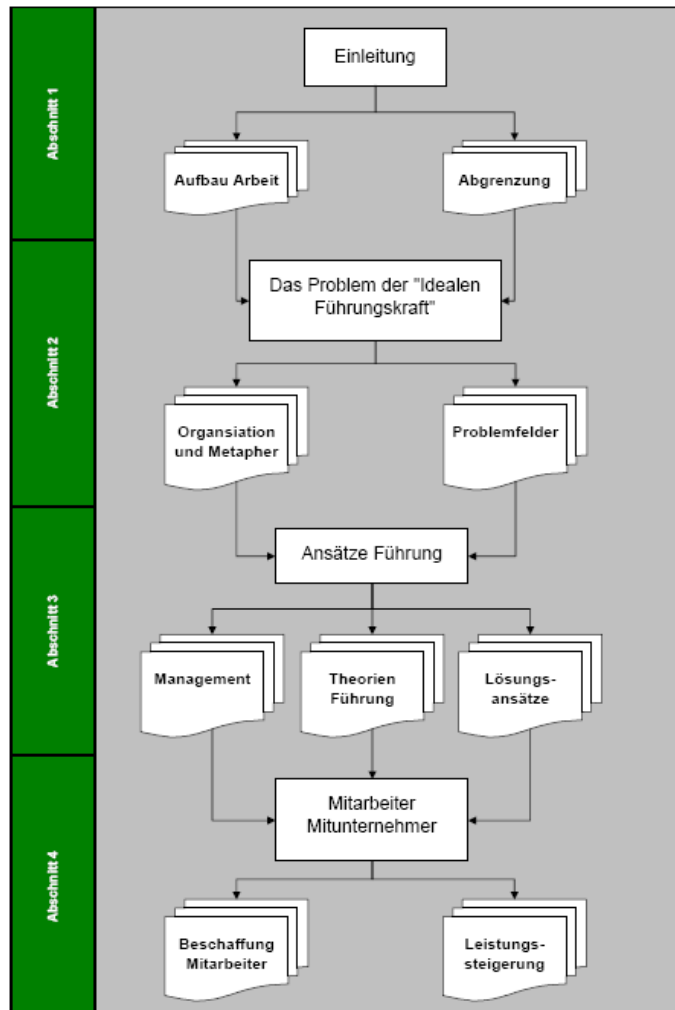


Abb. 1: Aufbau Arbeit

Diese Arbeit ist mitunter das Ergebnis einer über 30-jährigen Erfahrung im Berufsleben, als Mitarbeiter in Unternehmen im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis, als auch als Mitarbeiter auf der oft zitierten "anderen Seite" des Unternehmens, als Middle und First Line Manager, also im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis (obwohl auch diese Personengruppe im Arbeitsleben - die unselbständig Tätigen - stets wiederum einen Vorgesetzten ¹ hat). Durch das Problem der "Idealen Führungskraft" soll über theoretische Ansätze über die Organisation und aktuelle Problemfelder die Theorien der Führung angesprochen werden.

Letztendlich wird der Beschaffungsprozess von Mitarbeitern kurz umrissen und das Thema Leistungssteigerung und vor allem auch der Erhalt dieser behandelt. Im Schlusswort werden die Erkenntnisse nochmals zusammengefasst.

¹ Vorgesetzter: "Männliche oder weibliche Person, die anderen in ihrer beruflichen Stellung übergeordnet und berechtigt ist, Anweisungen zu geben." - Duden (2002), S. 731. Auch sämtliche andere Definitionen des Begriffes, gehen in die gleiche bis ähnliche Richtung: eine Person befiehlt aufgrund seines Status - eine andere Person handelt - mehr oder weniger - nach diesen Befehlen. Hier beginnt bereits eines der größten Probleme im Prozess der Arbeitswelt, welches ein Spannungsverhältnis unweigerlich hervorruft: nicht jede Person ist geeignet Befehle zu geben und es ist auch nicht jede Person geeignet Befehle zu erhalten.

1.2 Abgrenzung

Das Personal ist heute **die** erfolgskritische Ressource eines Unternehmens². Unternehmenswerte werden mitunter nach der Qualität des beschäftigten Personals bemessen. Unternehmensstrategien sind ohne entsprechendes, gut ausgebildetes und vor allem motiviertes Personal nicht umsetzbar. Geeignetes Personal ist in einigen Berufsfeldern nur schwer oder gar nicht zu rekrutieren. Dem systematischen Management von Personal kommt daher eine für das Überleben der Unternehmung strategisch wichtige Bedeutung zu. Diese Bedeutung verstärkt sich bei Betrachtung der Kosten eines Unternehmens, die sich aus dem Personalmanagement ergeben. Die Verantwortlichen sind bemüht, sowohl Einstellungs-, als auch Fluktuationskosten möglichst gering zu halten. Neben dem Kostenaspekt spielt ebenfalls die gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen bezüglich einer verträglichen Personalpolitik eine entscheidende Rolle.

Dass das Gebiet des Personalmanagement ein sehr weitläufiges ist, zeigt alleine die Vielzahl an Definitionen, die man für dieses Teilgebiet der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre generieren kann:

*"Das Management von Personal ist die systematische Analyse, Bewertung und Gestaltung aller Personalaspekte eines Unternehmens wie Personalbestände und -bedarfe, ... der Beurteilung und Führung von Mitarbeitern oder anderen gesellschaftlichen Gesichtspunkten."*³

*"Unter Personalmanagement versteht man den gesamten Aufgabenbereich der sich mit personellen Fragen im Unternehmen befasst ... und die Tätigkeiten der Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung beinhaltet."*⁴

*"Personalmanagement wird als Prozess verstanden, der mit der Festlegung der personalwirtschaftlichen Ziele beginnt und die Umsetzung passender Maßnahmen sowie die Kontrolle umfasst. Der Begriff Personalmanagement beinhaltet also sämtliche Aktivitäten, die mit der Bereitstellung, ... und Weiterbildung von Mitarbeitern im Unternehmen verbunden sind."*⁵

² Natürlich auch die Ressource Rohstoff; die Situation im Jahre 2008 des ständig steigenden Rohölpreises zeigte dies in eindrucksvoller Weise.

³ Bühner (2005), S. 28.

⁴ Jung (2007), S. 7 ff.

⁵ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 369.

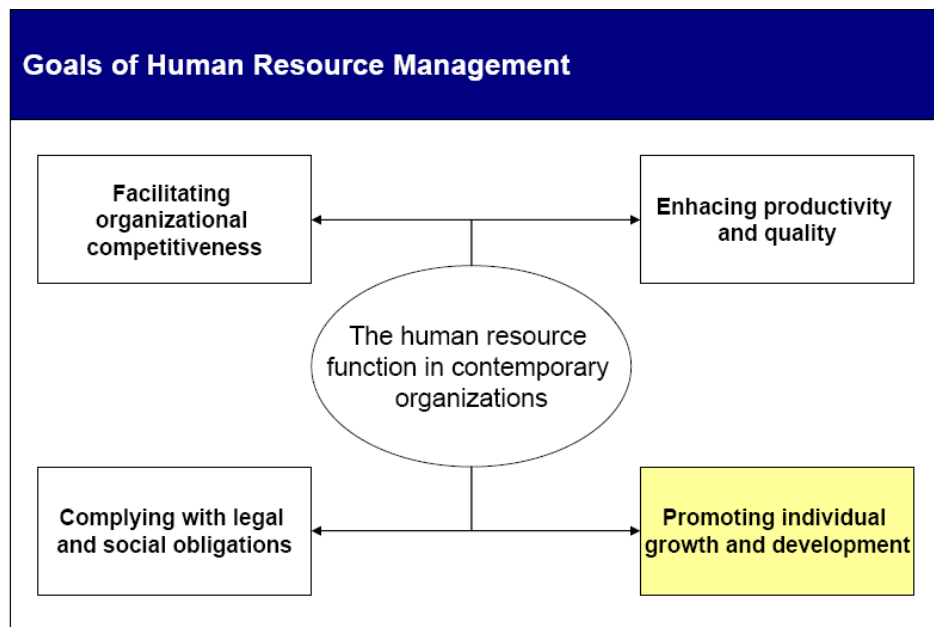


Abb. 2: Ziele des Personalmanagements⁶

Auch Denis / Griffin sehen einen wesentlichen Aspekt des PM in der Förderung des Wachstums und der Entwicklung der Mitarbeiter. Aufgrund der Komplexität des Begriffes, wird das Themen-, das Problemfeld jedoch auf jenes der "Idealen Führungskraft" beschränkt.

Wie bereits im Referat angemerkt, soll diese Arbeit einen direkten Zusammenhang zwischen der "Idealen Führungskraft" und dem Unternehmenserfolg abbilden, wobei es kein Nachschlagewerk für einen Personalmanager sein soll, um die idealen Mitarbeiter zu rekrutieren und weiter zu entwickeln. Vielmehr soll aufgezeigt werden, dass der Wandel im Unternehmen (siehe Abschnitt 2), der bedingt durch ein stetiges Wachstum und durch die vorherrschende Globalisierung beeinflusst wird, stets im Einklang mit der Struktur des Unternehmens und deren Führungskräfte stehen sollte. Ist dies nicht der Fall, ist langfristig gesehen kein Unternehmenserfolg gegeben, der das Unternehmen von den Mitbewerbern am Markt abgrenzt.

⁶ De Nisi / Griffin (2005), S. 21.

2 DAS PROBLEM DER "IDEALEN FÜHRUNGSKRAFT"

Wie findet man die besten Mitarbeiter, wie rekrutiert man diese und wie hält man sie? Wie gestaltet man aus diesen die beste, die ideale Führungskraft? Dies sind wichtige Schlüsselfragen erfolgreicher Unternehmensführung und mitunter ein Faktor, wenn nicht sogar ein Fast-Garant, für nachhaltiges Bestehen im Wettbewerb. Die Ressource (ideale) Arbeits-, Führungskraft ist, nicht nur aus regionalen Gründen, bereits äquivalent der Ressource Rohstoff oder anderen wichtigen und vor allem knappen betriebswirtschaftlichen Komponenten. Die Ressource Mensch / Personal ist in manchen Bereichen der Wirtschaft, vor allem in der Industrie, nur mehr begrenzt erhältlich und wenn erhältlich, dann zu Preisen (Löhne/Gehälter), die man in der Budgetplanung - bei den Personalkosten - vielleicht nicht in der Art berücksichtigt hatte⁷. Wie die Anpassung des Unternehmens an seine Umwelt und wie die Veränderung der Führungskraft mit dieser Anpassung über Jahre hinweg aussehen kann, zeigen die sogenannten *"Phasenmodelle der Organisationsentwicklung"*⁸ auf.

2.1 Ausgangssituation

...wie alles begann - das Problem der Führungskraft über die Organisation.

In diesem Kapitel wird auf die möglichen Wandel der Organisationseinheit Betrieb und die Veränderung der Führungskraft eingegangen. Für einen Wirtschaftsingenieur, Techniker u. dgl. sind die nachfolgend beschriebenen Modelle - vor allem die Organismus-Metapher (siehe Abschnitt 2.1.2) - eher gewagte und vor allem nicht mit Gesetzmäßigkeiten ableitbare Ansätze, die jedoch nach näherer Betrachtung durchaus in gewissen Bereichen ihre Anwartschaft haben.

⁷ Eine Auswirkung dieses Ansatzes sieht man auch in der Break-Even-Analyse, bei der man den Erlös (Umsatz) bestimmt, " ... von dem ab die Gesamtkosten gerade gedeckt sind." Stelling (2005), S. 65. In diesen Gesamtkosten sind die Fixkosten des Personals integriert. Eine Erhöhung der Fixkosten führt zwangsläufig zu einer Erhöhung des Erlöses (Umsatzes), um die Gewinnschwelle (den BEP) zu erreichen bzw. beizubehalten.

Es ergibt sich: $E = K$ bzw. $p \cdot x = K_{\text{fix}} + K_{\text{var}} \cdot x$ und daraus abgeleitet $x_{\text{BEP}} = K_{\text{fix}} / (p - K_{\text{var}})$.

Dies verdeutlicht, dass "teures Personal" einen Mehrwert für das Unternehmen generieren muss, der sich in einem erhöhten Erlös (Umsatz, Ausbringungsmenge, ...) wieder finden sollte.

⁸ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 49.

2.1.1 Organisations-Maschinen-Metapher

...der Vergleich von Organisationen mit Maschinen.

Die klassische Metapher ⁹, der Leitgedanke von **Organisationen** sind in dem Modell **Maschinen** ¹⁰. Eine Maschine wird auf dem Zeichenbrett - welches zwischenzeitlich zur Gänze vom Computer abgelöst wurde - konstruiert, diese wird nach Plänen hergestellt, gefertigt und funktioniert nach der Montage nur dann, wenn alle einzelnen Komponenten der Maschine ebenfalls ihre Einzelfunktionen erfüllen. Der Wirkungsgrad dieser Maschine ist somit von der Abstimmung der Teilgruppen und diese wiederum von den einzelnen Teilen abhängig. Die Konstruktionspläne sind das Organigramm bzw. die Organigramme (siehe Abschnitt 2.1.4) und die einzelnen Maschinenteile sind die Personen, die in dieser Organisation tätig sind. Der Konstrukteur bestimmt in erster Linie, ob eine Maschine geschaffen wird, die ihren Zielen gerecht wird. Der Unternehmer (Management, Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat, ...) bestimmt eine Organisation, die eine nachhaltige Wertschöpfung für das Unternehmen und letztendlich für die Kapitalgeber erwirtschaften.

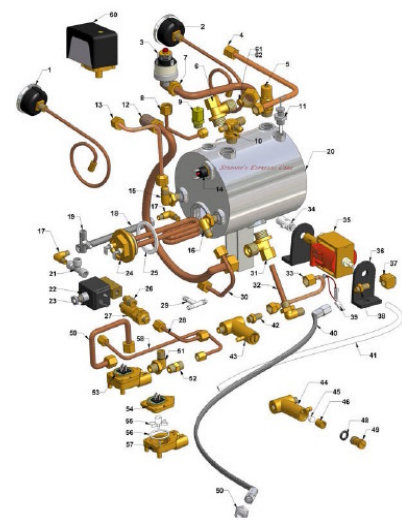
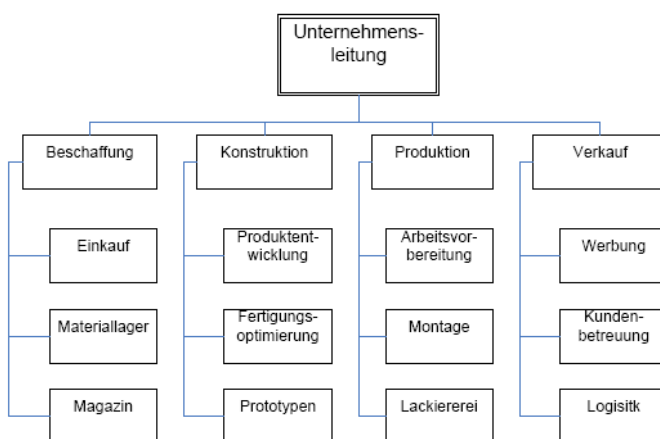


Abb. 3: Organisation (in Form von Organigramm) als Maschine ¹¹

⁹ Metapher sind bildhafte Vergleiche; "... sprachlicher Ausdruck, bei dem ein Wort oder eine Wortgruppe aus seinem Bedeutungszusammenhang, in einen anderen übertragen, als Bild verwendet wird." - Duden (2002), S. 440.

¹⁰ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 23.

¹¹ Explosionszeichnung Komponenten Kaffeemaschine: <http://www.domobarista.de/>

In Abb. 3 soll veranschaulicht werden, dass die Konstruktionszeichnung (die Explosionszeichnung) einer Maschine einen Aufbau wie ein Organigramm eines Unternehmens hat. Es gibt Einzelteile (Personen), die zusammengefügt eine Baugruppe (Abteilung) ergeben. Und die Summe der Baugruppen (Abteilungen) ergeben das fertige Produkt, die Maschine (das Unternehmen).

In diesem Modell verbirgt sich die Grundaussage, dass bereits in der Organisationsform ein wichtiger Schritt zum Unternehmenserfolg getan ist. Eine falsche Aufstellung dieser Organisation - eine Fehlkonstruktion - kann mitunter einen irreparablen Schaden dem Unternehmen - der Maschine - zufügen. Entsprechend diesem Modell sollte man nach allgemein gültigen Regeln der Konstruktion einer Organisation suchen, die sich wie naturwissenschaftliche Gesetze anwenden lassen.

2.1.2 Organisation als Unternehmensmehrwert?

... und Basis zur "Idealen Führungskraft"?

Mikl - Horke unterteilt die Organisation in die **"formale"** und **"soziale"** ¹². In der erstgenannten, der formalen Organisation (auf letztere wird nicht eingegangen), entsteht diese durch die Vorgabe der Regeln und der Verhaltensweisen, aber auch durch festgelegte Kompetenzen- und Verantwortungsbereiche. Die in dieser Organisation befindlichen Arbeitsplätze - z. B. im Einkauf nach Abbildung 3, Abschnitt 2.1.1 - sind planbar und deren Regeln für die Interaktion sind vorgegeben. Diese These mag im Jahre 2009 etwas überholt sein, denn die Arbeitsleistung ist nicht mehr absolut vorgegeben. Es zählt oftmals das Ergebnis; wie der Ausführende zu dem gelangt ist sekundär.

Eine straffe Vorgabe des täglichen Arbeitslebens ist nur mehr begrenzt vorstellbar, da Taylor ¹³ mit seiner Arbeitsteilung längst ausgedient hat und der Wirkungs-, der Zuständigkeitsbereich jedes einzelnen Mitarbeiters ein ausgedehnter ist oder nach modernen Erkenntnissen zumindest erweitert.

¹² Mikl - Horke (2007), S. 109 ff.

¹³ Frederick Winslow Taylor (1856-1915), amerikanischer Ingenieur und Arbeitswissenschaftler.

Die oben beschriebene Vorgehensweise der vorgegebenen, geplanten Struktur - die direkte Zuständigkeit auf lediglich einen winzigen Teilprozess und nur auf diesen - lässt auch kein Entwicklungspotenzial des einzelnen Mitarbeiters zu. Ein ständiges Vorgeben des "Tuns" und auch des "Nicht-Tuns" demotiviert, und die möglichen Stärken, auch die Führungsqualitäten, bleiben verborgen.

Dadurch verliert das Unternehmen bereits über die Organisationsstruktur mögliche Wertsteigerungen und das Problem der **"Idealen Führungskraft"** ist in ihrer Wirkung noch nicht in Erscheinung getreten. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass eine völlig falsche Struktur im Unternehmen einen Faktor darstellt, der sich im Betriebsergebnis abbilden kann. Dieser Faktor tritt über die demotivierten Mitarbeiter und über die nicht vorhanden - oder nur latent vorhandenen - Führungskräfte in Erscheinung. Entweder in einem geringeren als möglich, oder im schlimmsten Falle einem negativen EGT ¹⁴. Beides Ergebnisse, die dem Unternehmen kurzfristig und auch langfristig Probleme bringen (Anm.: das EGT ist nur als einer von vielen möglichen Parametern genannt, um eine Querverbindung von der Unternehmensstruktur zum betrieblichen Erfolg / Misserfolg herzustellen).

Dies möge vielleicht ein gewagter Ansatz sein und eine Diskussionsgrundlage bilden; findet sich auch in keiner Darstellung als Bestandteil einer Ergebnisrechnung, ist aber zumindest ein weicher Faktor, der seine hohe Aufmerksamkeit und dadurch auch seine Berücksichtigung verdienen würde. Betrachtet man den Ursprung des Begriffs Organisation, also etymologisch, so geht dieser auf das griechische Wort **órganon** - Werkzeug, Instrument, Organ - zurück und bedeutet *"Zusammenführung von Organen zu einem lebensfähigen Ganzen."* ¹⁵ Diese Erkenntnis gibt einen möglichen Aufschluss auf die Bedeutung der Organisation.

¹⁴ Das EGT ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und ist ein Zwischenergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung. Um dieses zu erhalten, werden unter anderem Umsatzerlöse, Material und Personalaufwand, Abschreibungen, ... kumuliert (nach dem Gesamtkostenverfahren; ein anderes Verfahren ist das Umsatzkostenverfahren). Vom EGT werden außerordentliche Erträge und Aufwendungen bzw. Steuern abgezogen, um den Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag zu errechnen. Die G&V bildet neben der Bilanz einen Teil des Jahresabschlusses. Vgl. Peters / Brühl / Stelling (2005), S. 200 ff.

¹⁵ Hansmann (2006), S. 191.

2.1.3 Organismus-Metapher ¹⁶

...der Vergleich von Organisationen mit lebenden Systemen.

Ein anderer Ansatz ist, die Unternehmensstruktur mit einem **lebenden System** zu vergleichen, welches auf Umgebungseinflüsse reagieren muss, um zu überleben. Es gibt ständig Anpassungsprozesse, die das System - die Organisation - beeinflussen. Diese Erkenntnis weicht von der obigen - dem Vergleich der Unternehmensstruktur mit einer Maschine - etwas ab, da die Maschine ein in sich geschlossenes System abbildet und die Umwelt eher eine Offenheit des Systems beschreibt. Somit hängt es von der Umwelt ab, wie das System überlebt. Ziel sollte es sein, ein komplexes Netzwerk an Sub- und Sub-Subsystemen in der Umwelt zu finden (Bereiche, Abteilungen, Personen - vor allem Führungskräfte), die allen Umwelteinflüssen entgegenwirken kann, um zu überleben.

In der Natur gibt es Eisbären in der Arktis und Kamele in der Wüste, die sich den Umwelteinflüssen angepasst haben. So wird angenommen, dass es ganz bestimmte Organisationen gibt, die sich entsprechend den Bedingungen angleichen. Vertreter dieser These gehen nun davon aus, dass die Frage, welche Organisation unter welchen situativen Bedingungen geeignet ist, gestellt werden kann.

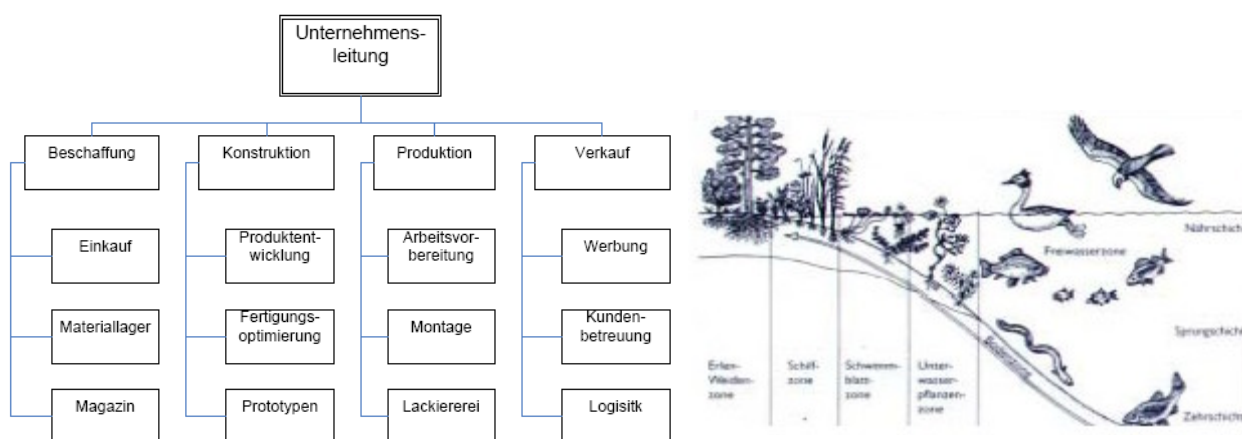


Abb. 4: Organisation (in Form von Organigramm) als Organismus ¹⁷

¹⁶ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 47 ff.

¹⁷ Abbildung Organismus - <http://www.myss.de/science/oekologie/oekosee.html>.

Wie die Anpassung der Unternehmensstruktur an seine Umwelt nach dem unter 2.1.3 beschriebenen Modell aussehen kann und wie die Entwicklung der Unternehmung dabei vor sich gehen kann, sollen nachfolgende Modelle darstellen. Dabei sei angemerkt, dass bei jeder Entwicklung auch die Führungskraft sich entwickeln muss, um eine "Ideale Führungskraft" zu sein und vor allem um zu überleben. Dies mag eine nicht unbedingt soziale Aussage sein, ist aber in der heutigen Zeit ein Faktum, welches nicht wegdiskutiert werden kann. Sozialkompetenz findet sich in den verschiedensten Stellenanzeigen, wird mitunter auch im Wirtschaftsprozess gelebt, wenn dieser sich in Zeiten der Hochkonjunktur abspielt oder falls es zumindest keine Rezessionsphase gibt. Jedoch nicht im Kampf ums Überleben, wenn der Eisbär in der Arktis tage- oder wochenlang nichts zu sich genommen hat.

2.1.3.1 Das Wachstumsmodell von Glasl / Lievegoed

... "von der Familie zum Glied im Biotop" ¹⁸.

Dieses Modell, dieser Ansatz setzt sich aus vier Situationen zusammen, denen im Einzelnen wieder eine (Organisations-) Metapher zugeordnet wird.

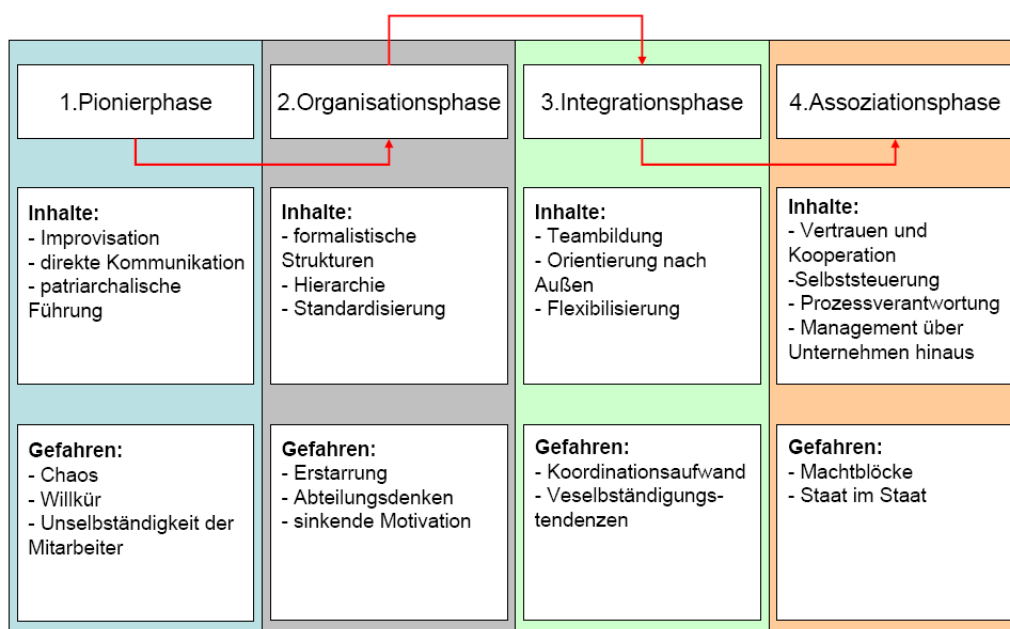


Abb. 5: Entwicklungsphasen von Organisationen nach Glasl / Lievegoed ¹⁹

¹⁸ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 49. Anm.: Friedrich Glasl ist österreichischer Ökonom (geb. 1941); Bernard Lievegoed war niederländischer Sozialökonom (1905-1992).

¹⁹ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 49.

Das Modell setzt sich aus folgenden Phasen zusammen:

I Pionierphase	Das Unternehmen als Familie oder Stamm
II Organisationsphase	Das Unternehmen als konstruierter Apparat
III Integrationsphase	Das Unternehmen als lebendiger Organismus
IV Assoziationsphase	Das Unternehmen als Glied im Biotop

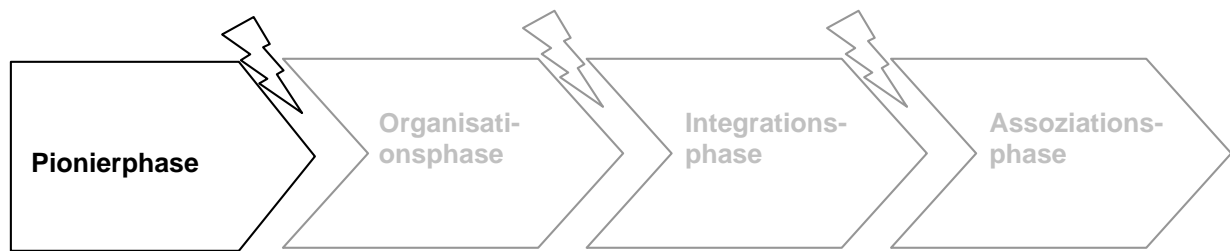


Abb. 6: Die Phase 1 - die Pionierphase - des Modells Glasl / Lievegoed

In der ersten Phase - der **Pionierphase** - prägt der Gründer die Geschehnisse im Betrieb. Dieser wird mit dem Pionier im Unternehmen gleichgestellt. Der Betrieb ist noch übersichtlich und alle Tätigkeiten sind um die zentrale Figur aufgebaut, d. h. eine Struktur, ein Organigramm ist nicht vorhanden; ist auch nicht notwendig, da alle Mitarbeiter dem Pionier unterstellt sind. In dieser Stufe kennt jeder Mitarbeiter ganz genau seinen Tätigkeits-, seinen Kompetenzbereich und dieser wird vom Pionier überwacht und ggf. nach seiner Vorstellung korrigiert. Die Mitglieder in dieser Organisation kennen jedes andere Mitglied (der Familie) und pflegen direkte und intensive Kontakte - untereinander und mit der Umwelt des Unternehmens.

Wenn dieser Betrieb an Wachstum erfährt, welches der Struktur nicht mehr gerecht wird, tritt unweigerlich die Krise ein, welches sich in Störungen der Kommunikation auswirkt. Da alle Entscheidungen über den Pionier laufen, dieser jedoch für alle Abläufe letztendlich die alleinige Übersicht hat, ist dieser nicht nur überfordert, sondern auch für die Mitglieder der Familie nicht mehr erreichbar wie anfänglich. In dieser Phase stellt sich das Problem der "Idealen Führungskraft" nicht, da der Pionier die alleinige ist.

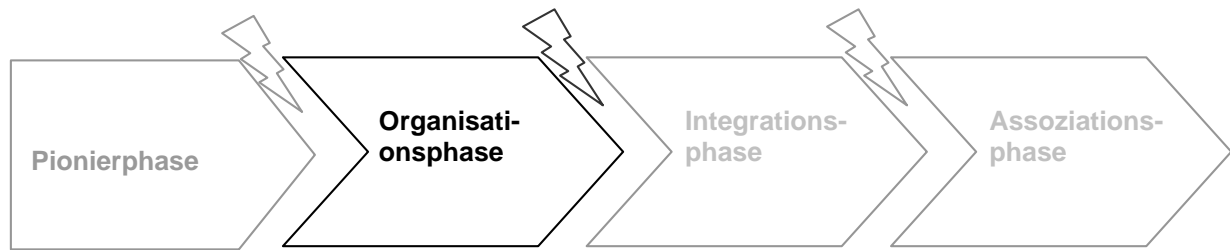


Abb. 7: Die Phase 2 - die Organisationsphase - des Modells Glasl / Lievegoed

In dieser Phase bemüht sich das Unternehmen darum, (wieder) eine Struktur einbringen zu können - **Organisationsphase**. *"Die Unternehmung soll nach den Prinzipien Mechanisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Koordinierung durchkonstruiert werden."* ²⁰ Es werden die Abläufe weitgehend organisiert, ein klares Kommunikations- und Berichtswesen wird installiert und ein Organigramm entsteht. Hier muss bereits ein wichtiger und vor allem richtiger Schritt zur "Idealen Führungskraft" gesetzt werden. Betrachtet man diesen Prozess als logisch, so wird die Person das "Rennen machen", den Abteilungsleiter - die Abteilungsleiterin - erhalten, die in ihrem Bereich die kompetenteste ist. So zumindest unter dem Aspekt des Fachwissens. Ob die fachkompetenteste Person auch die am Besten geeignete ist, wäre zu hinterfragen (Theorien der Führung siehe Abschnitt 3.3).

Genau diese Struktur, die den Übergang der I Phase in die II Phase wieder bereinigt hat, ist wiederum nach einem steten Wachstum ein Indikator für Krisenerscheinungen. Es kommt zum Abteilungsdenken, zur Bürokratie.

Hier kommt abermals die "Ideale Führungskraft" ins Spiel. Denn eine lediglich fachkompetente Person (wie oben beschrieben) schiebt Verantwortung nach oben, weil man durch Fehlen anderer Eigenschaften diese Verantwortung nicht tragen will. Nunmehr ist die Krise perfekt. Es entstehen wieder verspätete Entscheidungen, es kommt zur Konzentration der Verantwortung auf höheren Ebenen und zu Problemen in der Pionierphase.

Weiters tritt eine Demotivation durch die überkonsequente Spezialisierung ein. Die Mitarbeiter fühlen sich als Nummern, als anonyme Räder in der Maschine.

²⁰ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 51.

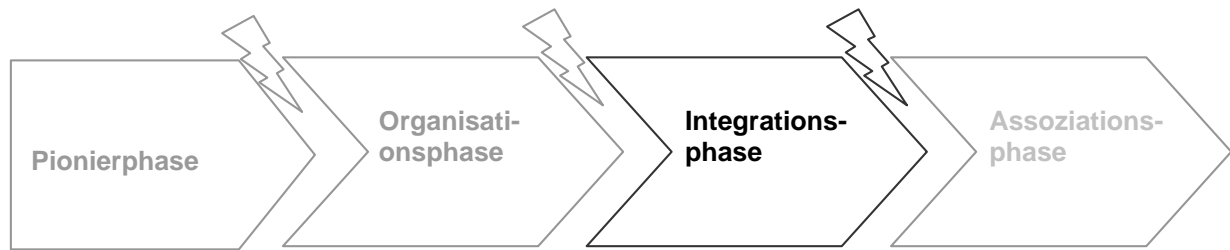


Abb. 8: Die Phase 3 - die Integrationsphase - des Modells Glasl / Lievegoed

Ein Übergang in die nächste Phase - in die **Integrationsphase** - ist nur möglich, wenn die Mitglieder der Organisation ein ganzheitliches, prozessorientiertes Denken entwickeln; zumindest die meisten. In dieser Phase steht nicht der Produktionsprozess, die produzierte Leistung, sondern der Kunde. Es entsteht ein gemeinsames Selbstverständnis, welches zu einem CI entwickelt wird. Dadurch entstehen kleine eigenverantwortliche Einheiten und zentrale Stabsstellen bieten alle Arten von Dienstleistungen an, die im Unternehmen benötigt und auch nachgefragt werden.

Jene Phase stellt eine sehr wesentliche in der Organisationsentwicklung dar, da die Führung eine Teamarbeit begünstigt und dadurch die Beteiligungen der Mitarbeiter sehr hoch sind; dies auch am wirtschaftlichen Erfolg. Da diese Phase eigentlich eine bereits fast vollkommene ist und der unternehmerische Erfolg annähernd von alleine eintreten müsste (Vollauslastung vorausgesetzt), entbehrt es im Grunde einer weiteren Unterteilung. Dem ist nicht so. Glasl / Lievegoed erweiterten das ursprüngliche Dreiphasenmodell um eine weitere.

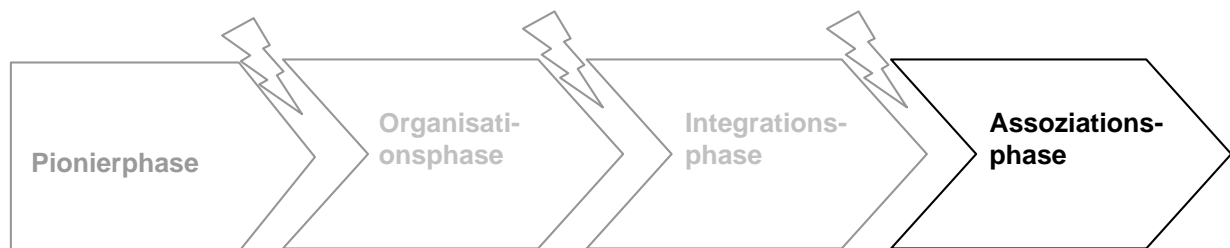


Abb. 9: Die Phase 4 - die Assoziationsphase - des Modells Glasl / Lievegoed

Diese Phase ist schnell beschrieben, da eigentlich entbehrlich und richtet sich primär an die Verkettung der Organisation mit der Umwelt.

2.1.3.2 Das Wachstumsmodell nach Greiner

...aufständische Phasen des Unternehmens.

Nur kurz soll ein weiteres Wachstumsmodell, ein für den Praktiker eher brauchbares, da für diesen verständlicher, beschrieben werden.

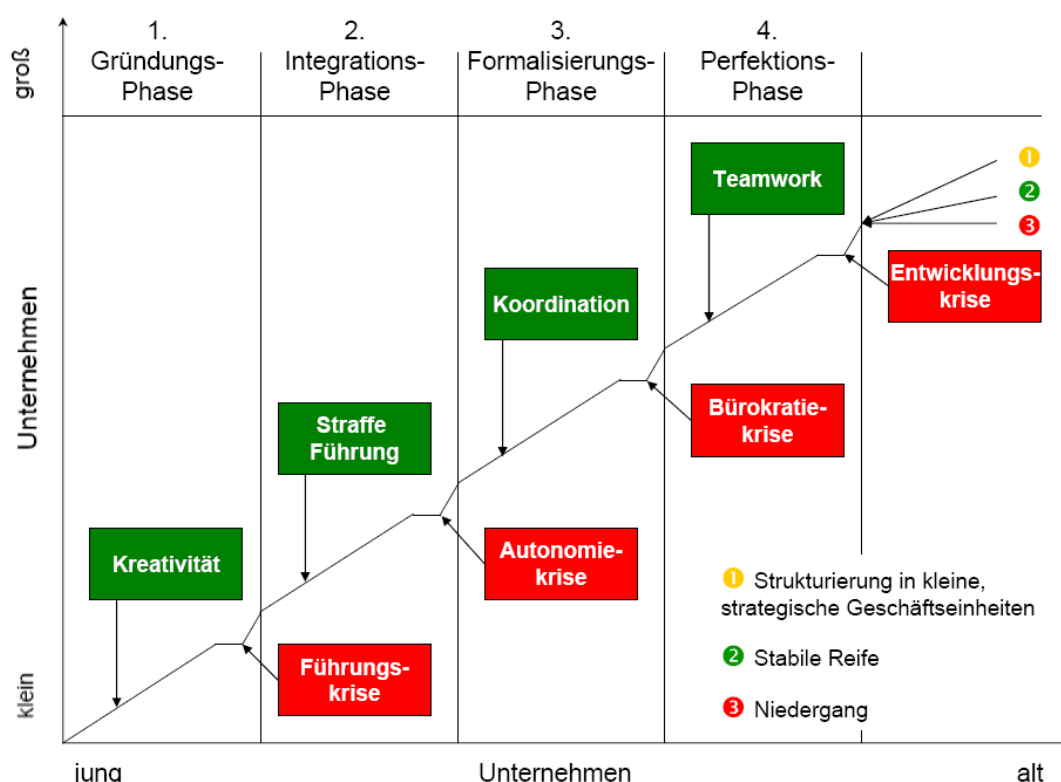


Abb. 10: Wachstumsmodell nach Greiner²¹

Aus Abb. 10 ist ersichtlich, dass das Wachstumsmodell nach Greiner einer Produktlebenszykluskurve²² ähnelt. Es gibt ein stetiges Wachstum, das Unternehmen wird immer größer - analog dazu die Lebenszeit des Unternehmens immer länger - und es gibt einen Punkt der Sättigungsphase wo das Unternehmen einen wichtigen Wendepunkt erreicht.

²¹ aus Kasper / Mayrhofer (2009), S. 53.

²² So wie jedes Produkt nur begrenzt vom Markt akzeptiert wird, so wird jedes Unternehmen nur eine begrenzte Zeit von seinen Kunden akzeptiert (mit geringen Ausnahmen). Das Lebenszykluskonzept beschreibt nach der Einführungsphase die Wachstums- und Reifephase, gefolgt von der Sättigungsphase, welche schlussendlich in der Degenerationsphase endet. Vgl. Hansmann (2008), S. 64 ff und Schierenbeck (2008), S.118 ff. Im Wachstumsmodell von Greiner entscheidet sich nach der Perfektionalisierungsphase (vgl. Sättigungsphase Produktlebenszyklus), ob das Unternehmen einen Niedergang (Degeneration) erleidet oder in einer stabilen Reife weiter existiert oder sich in Strategischen Geschäftseinheiten untergliedert (siehe Abb. 10).

Geprägt wird jede Phase von einer Krise, welche wiederum den Ausgang der nächsten Phase bildet. Aus diesem Verlauf ist erkennbar, dass eine Rückkehr in eine frühere Phase nicht wirklich zielführend ist. Besonderes Augenmerk sei auf die jeweiligen Formen der Führung gelenkt. Nach jeder Krise ergibt sich eine andere Art der Führung (näheres siehe Abschnitt 3.3). Eine Führungskrise verlangt eine anschließende **straffe Führung**; eine Autonomiekrise eine **Koordination** und nach der Bürokratiekrise in der 3. Phase - der Formalisierungsphase - ist **Teamwork** die Rettung aus der Krise.

Ergänzend zur Aussage, dass jede Art der Krise eine andere Art der Führung benötigt, sei angemerkt, dass auch jede Art der Führung auch eine andere Art von Organisationsform benötigt. Einige mögliche werden im nächsten Abschnitt erläutert.

2.1.4 Organisationsformen

...eine Organisation und viele mögliche Formen.

Das Thema Organisationsformen ist ein vielfach publiziertes. Kein wissenschaftliches Werk der Betriebswirtschaftslehre lässt dieses Kapitel aus. Vielfach wird über den *"Begriff und das Wesen der Organisation"*²³ hin zu den verschiedensten Arten der Organisationsformen geleitet. Alle haben sie gemeinsam, dass eine gewisse **Hierarchie** ableitbar ist. Die ursprünglichen, klassischen Formen der Organisationsstruktur - es gibt auch neuere Ansätze - weisen vom Gesamtbild eine Art Pyramide auf; die Basis ist stärker besetzt als die Spitze (es gibt mehr "Indianer" als "Häuptlinge"). Dieser simple Vergleich vermag in etwas ironischer Form zeigen, dass ein bestimmtes Verhältnis zwischen Führungskräften und den ausführenden Personen gegeben sein muss. Wenn in der Organisation nur alle befehlen und keiner ausführt, wird dies nicht zu einem Erfolg führen können. Die Frage der "Idealen Führungskraft" ist somit obsolet, braucht überhaupt nicht gestellt werden.

²³ Peters / Brühl / Stelling unterteilen den Begriff der Organisation in **funktional** ("der Betrieb **wird** organisiert"), **instrumental** ("der Betrieb **hat** eine Organisation") und **institutional** ("der Betrieb **ist** eine Organisation") bevor sie auf die verschiedenen Organisationsformen eingehen. Peters / Brühl / Stelling (2005), S. 65.

2.1.4.1 Einliniensystem

...eine klassische Form der Organisationsstruktur.

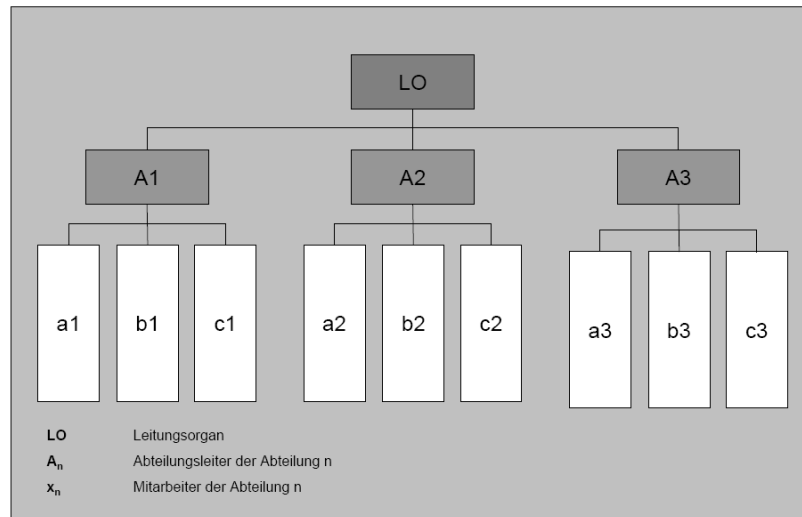


Abb. 11: Grundstruktur eines Einliniensystems²⁴

Diese **Organisationsform** zeichnet sich durch den einheitlichen und strengen Instanzenweg vor- und nachgeordneter Stellen aus. Das Leitungsorgan gibt eine einheitliche Auftragserteilung an seine Abteilungsleiter, diese geben die Anordnungen an ihre Mitarbeiter weiter. Es existiert eine intensive Anwendung des Dienstwegprinzips, da alle Anweisungen ohne Zwischeninstanzen weitergegeben werden. Diese Form mag bezogen auf das Wachstumsmodell von Glasl / Lievegoed (siehe Abschnitt 2.1.3.1) in der **Pionierphase** seine Berechtigung haben; verliert jedoch in einer höheren Phase an Wert. Bezogen auf eine Unternehmensgröße mag dies auf kleinere und mittlere Betriebe durchaus seine Anwartschaft finden. Darüber, bei erhöhter Komplexität der Aufgabenstellungen, eher nicht.

Die Tatsache, dass Henri Fayol²⁵ diese Organisationsform bereits als ideal angesehen hat, bestätigt die nicht mehr zeitgemäße Form dieser Struktur.

²⁴ vgl. Schmidt (2001) S. 236.

²⁵ Henri Fayol (1841-1925) war Ingenieur im französischen Kohlenbergbau und ein Verfechter dieser Form. Er wurde später Vorstandsvorsitzender und rettete das Kohlebergwerk vor dem Konkurs. Vgl. Mikl-Horke (2007), S. 111.

2.1.4.2 Mehrliniensystem

...eine weitere klassische Form der Organisationsstruktur.

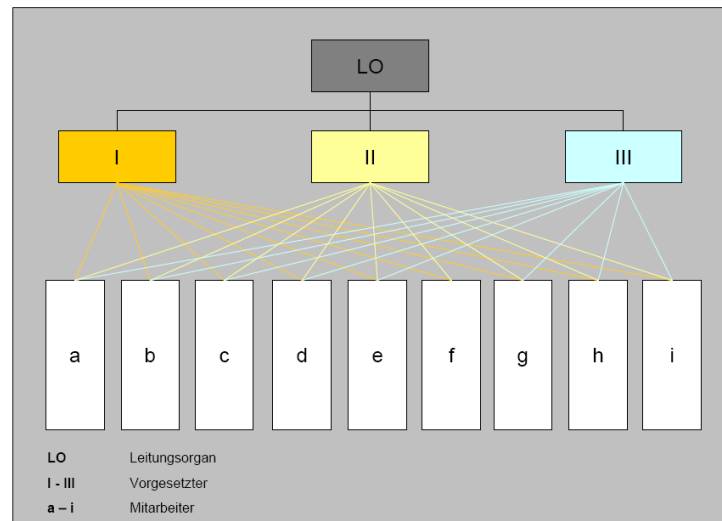


Abb. 12: Grundstruktur eines Mehrliniensystems²⁶

Diese Form stellt eine Erweiterung der obigen Organisationsstruktur dar und wurde von Taylor (Seite 8) als "**Mehrlinien- oder Funktionsmeistersystem**"²⁷ vorgeschlagen. Der Begriff Funktionsmeister beinhaltet, dass die Sachkenntnis der 3. Ebene besser genutzt werden und parallel dazu der Instanzenweg gekürzt werden sollte. Es liegt jedoch auf der Hand, betrachtet man Abb. 12, dass der kurze Weg durch die nicht mehr eindeutige Zuordnung der Verantwortung nicht nur ausgeglichen, sondern eliminiert wird. Diese Form stellt in erster Linie für die Führungskraft (bzw. Führungskräfte) eine Herausforderung auf höchstem Niveau dar und ebenfalls für die Mitarbeiter. Positiv wäre jedoch die Anweisung von fachlich kompetenter Stelle anzumerken. Jenes ist heutzutage keine Selbstverständlichkeit.

Da weder das Einlinien- noch das Mehrliniensystem eine generelle Lösung der Strukturprobleme darstellten und deshalb als historisch angesehen werden können, wurden neuere Modelle erarbeitet.

²⁶ vgl. Schmidt (2001), S. 237.

²⁷ Hansmann (2006), S.196.

2.1.4.3 Matrixorganisation

...die neuere Form der Organisationsstruktur.

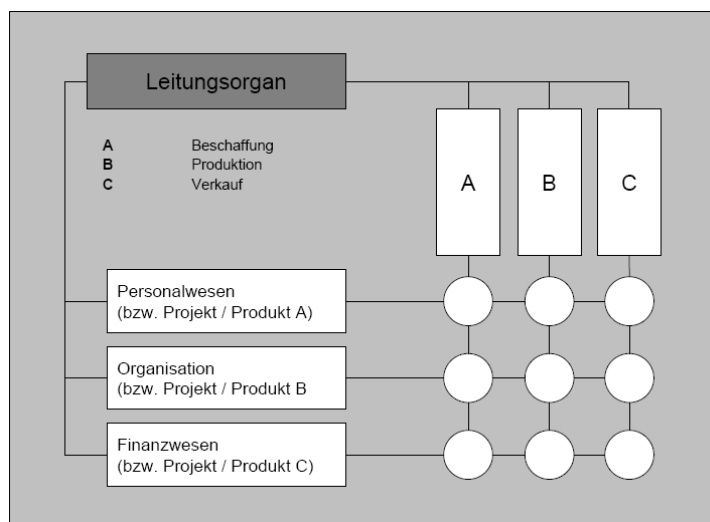


Abb. 13: Grundstruktur einer Matrixorganisation²⁸

Bei dieser Form ist die klare Trennung von Über- und Unterordnung aufgelöst, in eine je nach Funktion oder Projekt differenzierte Struktur. Diese wurde von Einar Thorsrud²⁹ besonders hervorgehoben und wie folgt von ihm beschrieben:

*"Matrix organisation is based on two principals opposed to that of uniform, hierarchical organisations. Each person is assumed to cover more than one work rule. And each person is assumed to alternate between different roles and status levels. The overlapping between rules is limited because some degree of specialisation is required."*³⁰

In dieser Struktur ist bereits eine bessere und vor allem flexiblere Ressourcennutzung ersichtlich und es finden sich zumindest zwei gleichberechtigte Kompetenzträger die in einer Art Gruppenarbeit das Fehlerrisiko senken. Erforderlich ist jedoch eine personelle Entwicklung der Organisationsmitglieder, da es bestimmte Spielregeln in der Matrix gibt. Dass diese Regeln sich auch in Erfolg umsetzen, ist ein wichtiger Schwerpunkt der "Idealen Führungskraft", die auch die Mitglieder in der Organisation auswählt oder zumindest mitbestimmt.

²⁸ vgl. Schmidt (2001), S. 244.

²⁹ Einar Thorsrud (1923-1985) "was a Norwegian psychologist and professor on the Technical University in Oslo, who is known for his work in the field of Organizational development (OD)". Quelle: Internet: http://www.absoluteastronomy.com/topics/Einar_Thorsrud

³⁰ Mikl - Horke (2007), S. 112.

2.2 Aktuelle Problemfelder und deren Auswirkungen

...vom Kleinbetrieb zum KMU über das Großunternehmen zu abgespaltenen Gesellschaften.

Ein Unternehmen wächst (siehe Glasl, Lievegoed, Greiner oben) entwickelt sich und verändert ihre Form. Nicht nur in der Struktur im Unternehmen, den angepassten Führungsstilen, den Veränderungen der Führungskräfte um dementsprechend ein "Ideal" zu bleiben oder auch erst zu werden, sondern auch in der Rechtsform. Ab einem gewissen Zeitpunkt, ab einem bestimmten Einkommen macht es Sinn, dass der **Einzelunternehmer** eine **Personengesellschaft** oder eine **Kapitalgesellschaft** gründet. Ist der Entwicklung keine Grenze gesetzt, wächst das Unternehmen weiter, indem es neue Produktfelder aufnimmt, die der Markt "verlangt" oder neue Dienstleistungen in das Portfolio setzt, könnte es zur Profit-Center-Bildung kommen, die einer neuen straffen, auf das neue Firmenkonstrukt angepassten Struktur bedürfen. Diese Profit-Center wiederum könnten ab einer weiteren Wachstumsphase in handelsrechtlich abgespaltene, eigenständige Firmen umgewandelt werden. Natürlich tun sich hier eventuell Steuervorteile und viele andere Nutzen auf. Aber genau hier ist das Problem der "Idealen Führungskraft" zu sehen. Ein Unternehmen mit einem Produktionsleiter und diversen Meistern mit einer funktionierenden Infrastruktur wird zergliedert und ab "morgen" wird eine neue Organisation aus dem Boden gestampft, denn die Kunden müssen weiterhin versorgt werden, die den Anforderungen oftmals nicht gerecht wird. An das Beispiel der wachsenden Unternehmung mit Profitcentern und anschließenden eigenen Gesellschaften angeknüpft mag das Problem darin liegen, dass:

- in vielen Bereichen das Personal verdoppelt werden muss oder zumindest erhöht (auf Kosten anderer)
- dieses Personal keine Zeit hat, sich in den Prozess einzuarbeiten und auch diesen richtig zu verstehen
- aufgrund der Dynamik der Umgestaltung kein Zeitraum vorhanden ist, einen optimalen Selektionsprozess durchzuführen; "es wird genommen, was da ist."

- vielfach zentrale Funktion dezentralisiert werden und dadurch Synergien verloren gehen
- Personen Funktionen einnehmen "müssen", die nicht geeignet sind diese Position im Sinne des Mehrwertes für das Unternehmen auszufüllen
- Überlastungen, beginnend in der First Line Ebene, top down durchgängig vorhanden sind (oder auch umgekehrt; bottom up, dass die Probleme der Basis rasch die des ersten Führungspersonals werden und diese überfordert wieder die Angelegenheit vom First Line werden)

Das oberste Management (siehe Abschnitt 3.1) ist hier gefordert diese Problematik gar erst nicht aufkommen zu lassen; dies im Vorfeld im "Keim ersticken zu lassen". Es zeichnet oftmals aus, dass ein Befehlsempfänger nicht überstürzt Befohlenen strikt und ohne wenn und aber umsetzt, sondern besonnen an diversen Phasen der Umsetzung festhält, korrigierend eingreift und eventuell sogar einen Schritt nach hinten macht, um wieder vorwärts zu kommen.

Der Wirtschaftsprozess lebt von Veränderungen und würde stagnieren, wenn es keine Querdenker in jedem Bereich geben würde. Doch auch als dieser kann man durchaus als "Ideale Führungskraft" angesehen werden; es sollte jedoch der Weg der konstruktiven Kritik nicht verlassen werden, denn der Weg zum destruktiven Nörgler oder Besserwisser ist nicht weit entfernt. Erforderlich ist jedoch der Fokus auf das Unternehmen; welche Maßnahme ist für das Unternehmen die beste, die zum Zeitpunkt der Entscheidung getätigt wurde.

Dies ist nur ein mögliches Problemfeld, mit dem ein Betrieb im Zuge des Wachstums konfrontiert werden kann. Die im Eingang erwähnte 30-jährige Berufserfahrung in verschiedensten Ebenen haben jedoch gezeigt, dass oftmals gerade dies der Punkt ist, bei dem viel an Zeit, Geld und auch an Ressourcen verbraucht wird. Ressourcen, die mit etwas mehr Weitblick auch zur "Idealen Führungskraft" herangewachsen wären und somit ihren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten hätten können.

2.3 Fazit

...aus dem Wandel der Organisation über die Führungskraft aus der Krise.

Aus 2.1.3.1 (Wachstumsmodell von Glas / Lievegoed) und 2.1.3.2 (Wachstumsmodell nach Greiner) ist klar und deutlich ersichtlich, dass jeder Wandel im Unternehmen, jeder Wandel der Organisationseinheit Betrieb, aus der Krise über die Art der Führung wieder in eine neue Phase eintaucht, die das Unternehmen abermals einen Schritt nach vorne bringt. Dieser Schritt mag lediglich ein Wettbewerbsvorteil gegenüber einem Mitbewerber am Markt sein; kann jedoch auch eine Korrektur der Ergebnissituation sein.

Wenn nach Greiner nach einer Führungskrise die korrekten Führungskräfte - die "Idealen Führungskräfte" - an der richtigen Stelle des gewandelten Unternehmens agieren, wird das Unternehmen in die nächste Phase aufsteigen, der Beitrag zum Unternehmenserfolg wird gegeben sein. Ist dies nicht der Fall, so mag die Krise länger andauern, das Unternehmen wird immer mehr an Mehrwert verlieren und die Spirale beginnt sich zu drehen, vorerst. Aus der drehenden Bewegung wird relativ rasch der Stillstand einsetzen, welches sich im täglichen Ablauf erkenntlich zeigt. So könnte z. B. der **Leiter der Technik** Komponenten konstruieren (lässt Komponenten konstruieren), die im Unternehmen nicht auf die eigenen Fertigungsmittel abgestimmt sind. Fazit ist, dass diese Komponenten nur kompliziert, teuer - also unwirtschaftlich und mit höchster Wahrscheinlichkeit auch nicht termingerecht vom **Leiter Produktion** angefertigt werden können. Eine logische Folge wird sein, die eigene Fertigung zu verringern (in der Sprache der Manager: die Fertigungstiefe reduzieren) und die Wertschöpfung³¹ tw. oder ganz außer Haus zu geben. Unterstützend kauft der **Leiter Einkauf** jedes Rohteil einzeln, lässt dies auch noch so anliefern und lagert es da und dort am Betriebsareal wo z. Z. Platz ist.

³¹ Wertschöpfung wird nach Hansmann "nicht von den einzelnen Stellen und Abteilungen erzeugt, sondern beruht auf den in den Abteilungen ablaufenden Prozessen." Hansmann (2008), S. 199. Diese Prozesse werden jedoch (meistens) von den jeweiligen Führungskräften der Abteilung generiert. Somit ist der Ball wieder bei der "Idealen Führungskraft", die auch die Wertschöpfung direkt oder indirekt zumindest mitbestimmt.

Um den Bogen noch weiter zu spannen, wird während des Prozesses der Soll / Ist Vergleich vom **Leiter Controlling** nicht durchgeführt; er wird seiner Aufgabe als "*Initiator und Moderator von Änderungs- und Lernvorgängen*"³² nicht gerecht. In dieser Kette könnte noch der **Leiter Personal** und vor allem der **Geschäftsführer** angeführt sein, denn auch diese Personen wären Bestandteil des programmierten Chaos.

Ergänzend zu dem oben Beschriebenen mag noch die nicht aktuelle, keineswegs mit dem Unternehmen mitgewachsene Organisationsform eine wesentliche Rolle für den Erfolg oder Misserfolg darstellen. Die klassische Form des Einliniensystems (siehe 2.1.4.1) wird wie beschrieben in einem KMU durchaus Berechtigung finden, jedoch in einer **Konzernstruktur**³³ mehr als lähmend für das Tagesgeschäft sein. Bis die Person erreicht ist, welche die Entscheidungen trifft, ist in der heutigen schnelllebigsten Zeit der Mitbewerber, der organisatorisch vielleicht besser aufgestellt ist, bereits am Ball oder zumindest einen Schritt voraus. Diese Art der Koordination, immer von der Leitperson nach unten, benötigt in Wirklichkeit keine "Ideale Führungskraft", sondern nur einen Akteur, der die persönlichen Weisungen oder lediglich nur schriftliche Verfahrensanweisungen umsetzt; direkt, unmittelbar, konsequent und vor allem loyal. Sogar Koordinationsprobleme gleicher Instanzen werden von der Leitperson gelöst.³⁴

Die Erkenntnis über den **Wandel der Organisation** und die Wichtigkeit der "**Idealen Führungskraft**" in diesem Wandel bringt uns über die Möglichkeiten der **Organisationsformen** und über **Aktuelle Problemfelder** zu Abschnitt 3, dem theoretischen Ansatz der Führung.

³² Schmidt (2001), S. 265.

³³ "Ein Konzern ist der Zusammenschluss von Konzernunternehmen." Diese Unternehmen können entweder zusammengeschlossene unabhängige U. sein oder es kann ein Zusammenschluss sein, wo ein U. beherrscht und die anderen U. beherrscht werden oder es existiert ein Holding-Gesellschaft; Peters / Brühl / Stelling (2005), S. 53.

³⁴ So könnte nach Abb. 10 der Mitarbeiter a3 sein Problem mit b1 nur über die Abteilungsleiter von A3 bzw. A1 lösen. Sollten auch diese Personen keine Lösung des Problems erarbeiten können, oder nicht dürfen, ist wieder die Leitperson, diejenige, die entscheidet.

3 DER THEORETISCHE ANSATZ DER FÜHRUNG

3.1 Management

...die Gestalter des Unternehmens-, Wirtschaftsprozesses.

Management und Führung werden oftmals im gleichen Kontext verwendet. Der eine Begriff dient oft als Synonym für den anderen. Ist dies jedoch wirklich die gleiche Begriffsbestimmung, die sich hinter den Bedeutungen versteckt? Stelling³⁵ unterteilt die **Funktionen** der Führung in **personenbezogene** und **sachbezogene** und variiert in der näheren Beschreibung immer die Begriffe Führung und Management. Ist daraus ableitbar, dass eine "Ideale Führungskraft" ein idealer Manager ist? Etwas "Managen" wird frei auch damit übersetzt, etwas richtig zu erledigen ("... ich mach dass schon ... ich manage das!"). Vollbringt man eine Aufgabe richtig, so ist das keine Gleichsetzung mit effektiv oder gut. *"Man kann eine Sache zwar richtig, aber dennoch schlecht tun"*³⁶. Es kann also eine Unterscheidung zwischen richtigen - im Sinne von guten - und schlechten Managern getroffen werden und ebenso bei Führungskräften. Wichtig ist, dass stets das Unternehmen, die MA und die Stellung des Unternehmens am Markt im Fokus beinhaltet sind.

Will ein Unternehmen langfristig am Markt überleben, bedarf es immer neuen Ideen - nicht gleichzusetzen mit neuen Produkten oder Dienstleistungen - die einen Mehrwert für das Unternehmen generieren. Diese Ideen müssen (oder besser sollten) geplant sein, kurzfristig oder langfristig. Irgendwer sollte eine Vision haben, die umgesetzt werden kann - jemand muss planen.

*"Der Entwicklung des PC lag die Vision zugrunde, allen Menschen Datenverarbeitung zu ermöglichen. Wichtig ist, dass die Vision eine Richtung bzw. Orientierung zur Verfügung stellt, wohin das Unternehmen gesteuert werden kann, ohne dass man schon die Entfernung oder den Weg zu diesem Fernziel im einzelnen kennt."*³⁷

³⁵ Stelling (2005), S. 1.

³⁶ Malik (2006), S. 21. Anm.: Ein richtiger (korrekter) Autofahrer ist kein Garant für einen guten.

³⁷ Hansemann (2006), S. 35.

Diese Vision sollte geplant und vor allem auch umgesetzt werden und die Umsetzung muss auf Ihre Wirkung kontrolliert werden. Jene etwas einfache Darbietung soll aufzeigen, dass im Unternehmen eine Differenzierung vorgenommen werden muss: ein Teil plant und entscheidet, ein Teil führt aus, ein weiterer Teil kontrolliert die Ausführungen und greift wenn erforderlich lenkend ein.

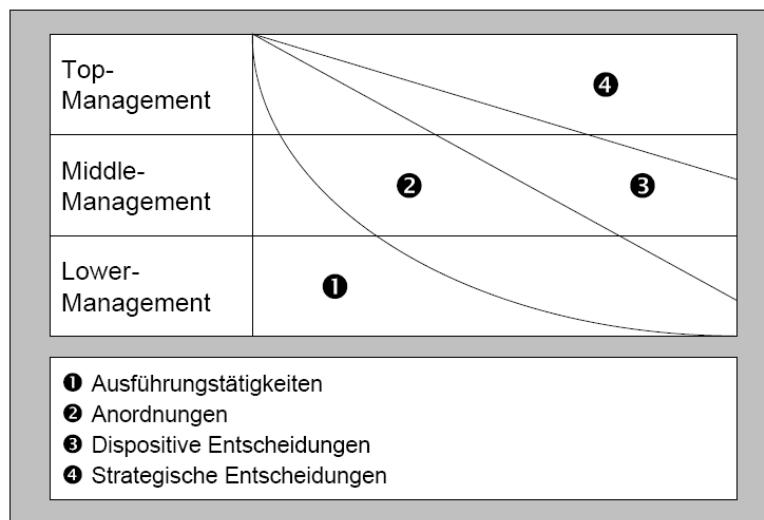


Abb. 14: Hierarchieebenen des Management³⁸

Aus Abb. 14 ist ersichtlich, dass im Middle und Lower Management die meisten Anordnungen getroffen werden (im Vergleich der zugeordneten Fläche) und die Ausführungstätigkeiten primär im Lower Management³⁹. Somit wird die - empirisch vielleicht (noch) nicht belegbare - Aussage getroffen, dass die "Idealen Führungskräfte" in diesem Bereich das Geschehen im Betrieb direkt oder indirekt lenken oder zumindest sehr stark beeinflussen. Eine Erkenntnis die zeigen sollte, dass gerade dem Middle Management ein größeres Interesse bei der Mitgestaltung - oder auch Umgestaltung (siehe 2.1.3.1 und 2.1.3.2) - des Unternehmens geschenkt werden sollte. In diesem Bereich fallen die häufigsten Anordnungen und die guten und auch richtigen Entscheidungen (siehe oben), die das Unternehmen am Markt festigen oder in die richtige Position bringen.

³⁸ vgl. Schierenbeck (2008), S. 81.

³⁹ Diese Erkenntnis stellt keine Errungenschaft moderner Wissenschaft dar, wurde bereits im Mittelalter erkannt, nur mit anderen Darstellern; man sprach nicht vom Management, sondern vom Lehensherren o. dgl. So gesehen ist der wissenschaftliche Stellenwert dieser Aussage eher gering.

Ein Folgeschluss daraus wäre, genau hier anzusetzen, in diesem Bereich des Managements viel an Kompetenz zu entwickeln; und dies nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern ursächlich auch im Bereich der

- persönlichen, jedoch situativ bedingten Theorie der Führung (Abschnitt 3.3)
- angepassten Kommunikation (Abschnitt 3.4.1)
- personenabhängigen Coaching - Strategie (Abschnitt 3.4.2)
- praktischen Umsetzung von Führungsprinzipien nach **Management by ...** (siehe unten)⁴⁰

... Exeption	MbE	<ul style="list-style-type: none"> - der Vorgesetzte greift nur im Ausnahmefall ein - diese Fälle liegen in definierten Grenzen - dient zur Entlastung des Vorgesetzten
... Delegation	MbD	<ul style="list-style-type: none"> - möglichst weitgehende Übertragung von Aufgaben an MA - MA sollen lernen, Verantwortung zu übernehmen
... Objectives	MbO	<ul style="list-style-type: none"> - Handeln an klaren Zielen - Zielbildungsprozess ist Kernstück im Unternehmen
... System	MbS	<ul style="list-style-type: none"> - einerseits ein Management - Informations - System - Selbststeuerung der im U. vorhandenen Teilsysteme
... Motivation	MbM	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsanreize stehen im Vordergrund - Das Bestreben, die MA in den Prozess mit einzubeziehen liegt im Vordergrund

Abb. 15: Ausgewählte Management-by-Prinzipien

Es gibt kein allgemein gültiges Rezept der Zusammensetzung der verschiedenen Prinzipien. Es ist auch nicht sinnvoll jedem Individuum mit einem anderen Management-by Grundsatz zu begegnen. Genauso unlogisch ist der Ansatz das Kollektiv mit nur einer Regel zu führen. Wichtig ist die zeitliche Komponente, d.h. die "Ideale Führungskraft" muss wissen, welche Methode zu welchem Wandelzeitpunkt des Betriebes eingesetzt wird und dies bei welchem Personenkreis. Eine fast unlösbare Aufgabe.

⁴⁰ vgl. Jung (2008), S. 496 ff.

3.2 Theorien der Führung

...die Beziehung zwischen Führende und Geführte.

"Unter dem Begriff der Führung wird im Allgemeinen ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen".⁴¹ Demgemäß finden sich in der Literatur Begriffsbestimmungen wie folgende:

- "Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in / mit einer strukturierten Arbeitssituation."⁴²*
- "Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten auslöst."⁴³*

Die zentrale Frage aller Erfolgsmodelle von Führung lautet: Gibt es einen optimalen Führungsstil, der immer und überall zum Erfolg führt? Im Falle von vielen Unternehmen eine reizvolle Frage, wenn man zusätzlich bedenkt, dass der Ausländeranteil - der in Österreich nicht geborenen - Mitarbeiter in vielen Industriebetrieben (z. B. in Gießereien) ein fast 70 % - iger ist.

Und auch dieser Anteil vermag noch in die verschiedensten kulturellen Richtungen unterteilt werden. Bosnier, Türken, Tschetschenen, ... sehr emotionale und temperamentvolle Personengruppen, deren Art zu führen (sofern sich manche überhaupt führen lassen, sich Regeln aussetzen) nochmals unterschiedlich ist. Diese unberücksichtigt soll nachfolgend auf einige wichtige, in vielen wissenschaftlichen Büchern immer erwähnten Führungsstile eingegangen werden.

⁴¹ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 159.

⁴² Kasper / Mayrhofer (2009), S. 159.

⁴³ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 159.

3.2.1 Die Iowa Studie⁴⁴

...Möglichkeiten zum optimalen Führungsstil.

In dieser Studie, abgehalten an der Iowa University in den 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts, trafen Jugendliche in Gruppen zu je fünf Personen zusammen um Bastlerarbeiten (Bau von Masken) durchzuführen. Die Intention des Studienleiters war es, die Verhaltensmuster einer Gruppe auf verschiedene Führungsweisen aufzuzeigen. Die Jugendlichen wurden dabei im Rotationsverfahren unterschiedlich agierenden Gruppenleitern ausgesetzt, die entweder "**autoritär**", "**demokratisch**" oder "**laissez-faire**" führten.

Die Verhaltensweisen der Gruppen unterschieden sich deutlich in Bezug auf den Führungsstil des jeweiligen Gruppenleiters. In **autoritär** geführten Gruppen kam es zu sehr hohen Anspannungen und zum ständigen Vorhandensein von Disharmonien. Die Mitglieder zeigten ein untertäniges und williges Verhalten. Die Arbeitsintensität war zwar relativ hoch, jedoch wurde die Arbeit sofort niedergelegt, sobald der Leiter den Raum verlassen hatte. Daraus kann geschlossen werden, dass die Führungskraft in seiner Anwesenheit die MA eher einschüchterte und diese nur gezwungen ihrer Tätigkeit nachkamen. Allein unter dem Fehlen der Aufsicht kamen die Gruppenmitglieder sofort anderen Tätigkeiten nach, die allerdings keinen Beitrag zur Wertschöpfung ergaben.

In **demokratisch** geführten Gruppen bildete sich eine entspannte, freundschaftliche Stimmung und die Mitglieder bildeten stärkeres Interesse an der Arbeit aus. Außerdem wurde auch die Tätigkeit fortgesetzt, wenn der Leiter nicht anwesend war.

Die mit dem **laissez-fair** Leiter tätige Gruppe zeigte sowohl im Hinblick auf das Interesse zur gestellten Aufgabe als auch zum Aspekt der "*Gruppenkohäsion und Zufriedenheit*" die schlechtesten Resultate. Man erledigt mehr oder weniger so wie die Gruppe selbst wollte den Auftrag, ohne in der Nähe des möglichen Maximums an Leistung zu gelangen.

⁴⁴ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 177 ff.

Autoritär	Demokratisch	laissez-fair
<i>"Vorgabe der Ziele durch den Vorgesetzten."</i>	<i>"Ziele sind das Ergebnis einer Gruppenentscheidung mit Unterstützung durch den Führenden."</i>	<i>"Völlige Freiheit für Einzel- oder Gruppenentscheidung, minimale Beteiligung des Führenden."</i>
<i>"Aktionsschritte werden nacheinander vom Führenden vorgegeben, sodass die jeweils folgenden Schritte unklar bleiben."</i>	<i>"Generelle Vorgehensweise wird durch den Vorgesetzten festgelegt. Wenn gewünscht, gibt der Führende Rat und schlägt alternative Schritte vor."</i>	<i>"Führender stellt Arbeitsmaterial zur Verfügung und liefert auf Wunsch Informationen."</i>
<i>"Führender verteilt die Arbeit und bildet Arbeitsgruppen."</i>	<i>"Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selbst."</i>	<i>"Keine Intervention des Führenden."</i>
<i>"Führender lobt und tadelt einzelne Mitglieder persönlich, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil."</i>	<i>"Führender sucht nach objektiven Maßstäben der Kritik, versucht am Gruppenprozess teilzuhaben."</i>	<i>"Einzelne spontane Kommentare, keine Steuerung und Beurteilung der Gruppenarbeit."</i>

Abb. 16: Führungsverhalten in der Iowa Studie ⁴⁵

Ob einer der oben erläuterten Führungsstile zu gewünschten Unternehmenszielen einen Beitrag leisten kann / könnte, werden wir nicht im Stande sein gänzlich zu beantworten. Erkenntlich ist jedoch, dass es situativ eines bestimmten Führungsverhalten bedarf. Ändern sich noch zusätzlich die Rahmenbedingungen durch einen Wandel in der Organisation (siehe Abschnitt 2.1.3) ist es umso mehr erforderlich das Führungsverhalten zu "adaptieren". Ein autoritärer Führungsstil mag in der Pionierphase durchaus seine Berechtigung und auch Wirkung haben; in der Integrationsphase wohl eher nicht. Hier könnte durchaus eine Gegenwirkung des Gewünschten eintreten; durch richtiges Führungsverhalten keinen Mehrwert über die - motivierten - MA für das Unternehmen zu erzielen. Eines ist jedoch erkennbar: ein vielleicht nicht mehr zeitgemäßer Führungsstil (autoritär) ist noch immer besser als gar keiner (laissez-fair).

⁴⁵ aus Kasper / Mayrhofer (2009), S. 177.

3.2.2 Das Grid Modell⁴⁶

...Möglichkeiten zum optimalen Führungsstil.

Die "Zwei-Dimensionen-Theorie" der Ohio-Schule diene als Basis für eine Fülle von praxisorientierten Konzepten der Führung, deren bekanntestes das Verhaltensgitter (daher Grid-Modell) nach Blake / Mouton ist. Hier wird auf der Vertikal- und Horizontalachse eine neunstufige Skala aufgetragen, die verschiedene Grade der Sachorientierung / Aufgabenorientierung (Horizontale) und verschiedene Grade der Menschenorientierung / Mitarbeiterorientierung (Vertikale) darstellt.

Insgesamt ergeben sich daraus $9 \times 9 = 81$ mannigfache Führungsstile. Das Grid Modell beschränkt sich jedoch auf die nähere Beschreibung von fünf Führungsstilen.

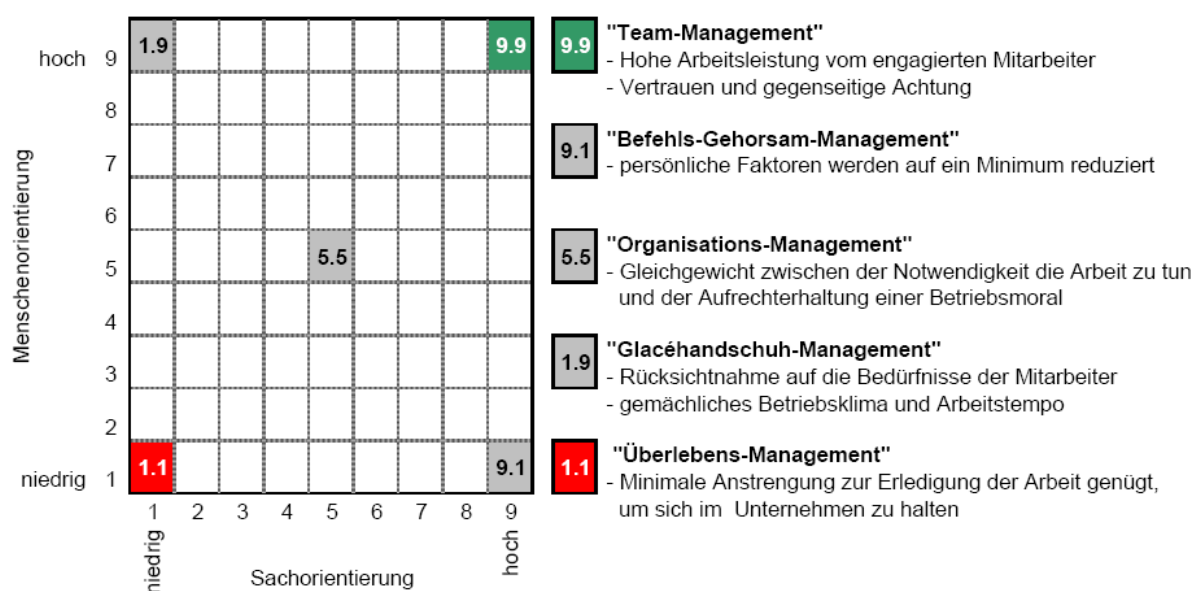


Abb. 17: Das Grid Modell⁴⁷

- Der **9,1-Führungsstil** ("Befehl-Gehorsam-Management"). Von der Führungsperson wird alleine die Leistungskomponente gefordert; um den Zustand der Mitarbeiter, um das Wohlergehen kümmert sich niemand.

⁴⁶ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 182.

⁴⁷ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 182.

- Beim **1,9-Führungsstil** ("*Glacéhandschuh-Management*") ist dies umgekehrt. Hier beschäftigt sich der Vorgesetzte mehr mit der Erhaltung der Beziehungen zueinander, auch wenn dies auf Belastung der Zielerreichung passiert. Den Mitarbeitern wird mit größtem Entgegenkommen begegnet.
- Beim **1,1-Führungsstil** ("*Überlebensmanagement*") befindet sich sowohl die Sach- als auch die Menschenorientierung auf niedrigster Stufe. Die Belegschaftsmitglieder bleiben sich selbst überlassen; der Vorgesetzte tut nicht mehr als notwendig ist.
- Beim **5,5-Führungsstil** ("*Organisationsmanagement*") wird ein Durchschnitt beschritten. Die Leistung der Mitarbeiter - die der Unternehmenszielsetzung gerecht wird - gelingt durch das Gleichgewicht der zu erledigenden Arbeitsaufgabe und der Erhaltung eines guten Betriebsklimas.
- Der **9,9-Führungsstil** ("*Team-Management*") repräsentiert sehr stark sachorientiertes und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Dadurch entsteht eine hohe Arbeitsleistung und dies bei zufriedenen Mitarbeitern.

Betrachtet man dieses Führungsmodell kritisch, so ist anzumerken, dass die Erwähnung von 81 Führungsmodellen eine eher überflüssige ist, da nach genauer Betrachtung nur ein Führungsstil im Sinne einer Unternehmensführung akzeptabel ist: der 9,9 Führungsstil. Ein sowohl sach-, als auch mitarbeiterorientiertes Vorgehen, welches in jeder Situation zum Erfolg führt - zumindest theoretisch - ist ein wünschenswertes, auf welches gezielt hingearbeitet werden sollte.

Ein wesentlicher Schwachpunkt des Modells ist, dass keine Anhaltspunkte zur Messung der jeweiligen Achsen (1 niedrig bis 9 hoch) greifbar sind. Diese Messung ist individuell anwendbar, daher ist keine Allgemeinaussage möglich.

3.3 Lösungsansätze zum Problemfeld

3.3.1 Kommunikation

...das lateinische Wort für Gemeinsamkeit.⁴⁸

Die Kommunikation ist ein Bestandteil einer Führungskraft, wo ein großes Potenzial der Mitarbeiter entwickelt werden kann. Die richtige Verständigung mit dem richtigen Mitarbeiter - damit ist gemeint, dass nicht mit jedem Mitarbeiter gleich kommuniziert werden kann - ergibt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der "Idealen Führungskraft". Sofern der "Sender" mit dem "Empfänger" abgestimmt ist, kommen die Botschaften an, werden die Inhalte verstanden und man kennt seine Aufgabenstellung; man hat die Anordnung verstanden und führt diese auch so aus. Die Wirkungen einer richtigen Kommunikation sind den am Kommunikationsprozess beteiligten Personen oft nicht bekannt oder nicht wirklich bewusst.

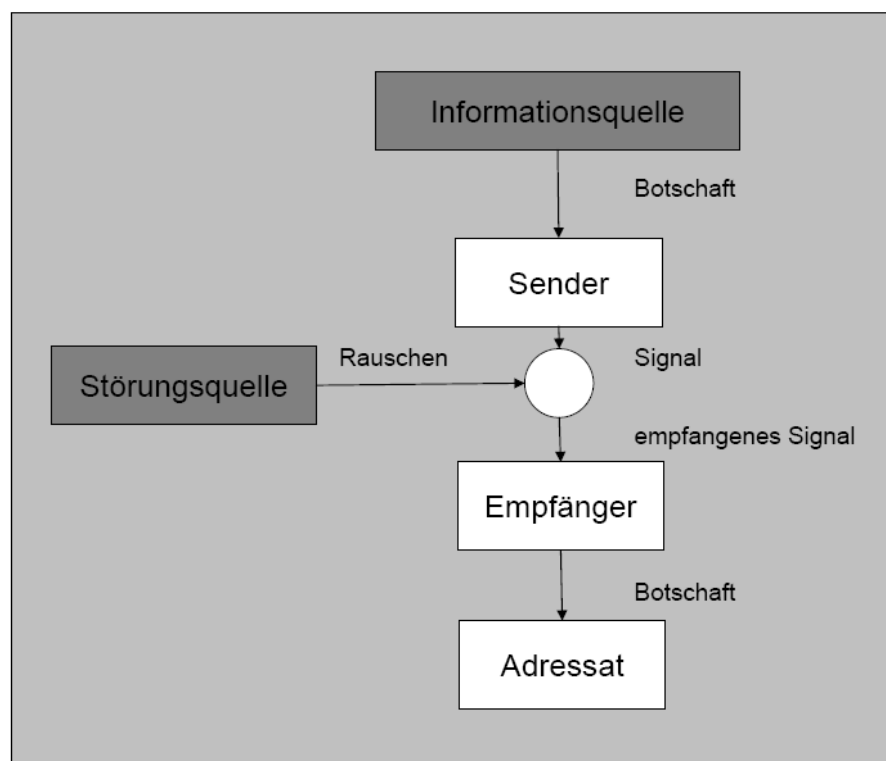


Abb. 18: Lineares Kommunikationsmodell⁴⁹

⁴⁸ Kommunikation stammt vom lateinischen Wort "**communis**", welches soviel wie gemeinsam bedeutet. Duden (2002), S. 387.

⁴⁹ Görgen (2005), S. 3.

Abbildung 18 zeigt das von *Shannon und Weaver*⁵⁰ entwickelte Modell dieses Verständnisses der richtigen Kommunikation. Sie verglichen den Kommunikationsvorgang in ihrem **einfachen (linearen) Kommunikationsmodell**, wo der Sender eine Botschaft abgibt, diese in Signale umgesetzt werden (Codierung), welche - möglichst ohne Störung, ohne Rauschen - beim Empfänger, dem Adressanten ankommt (Decodierung). Diese relativ simpel anmutende Tätigkeit der Kommunikation bereitet so mancher Führungskraft massivste Probleme. Auf der einen Seite die Aufgabe die Botschaft richtig zu codieren und auf der anderen Seite auch danach zu trachten, dass diese auch verstanden - decodiert - wird bzw. werden kann. Oft würde diese Erkenntnis mit einer einfachen, kurzen Rückfrage dargestellt werden können - doch genau so oft vergisst man, denkt einfach nicht daran oder hat nicht die Zeit für diese Aktion. Durch nicht statt gefundener oder schlecht abgehaltener Kommunikation geht dem Unternehmen vieles verloren. Eine "Ideale Führungskraft" besitzt die Kenntnis der Auswirkungen dieses Fehlverhaltens für das Unternehmen und steuert dem auch entgegen.

Der österreichische Wissenschaftler und Psychotherapeut *Paul Watzlawick* beschrieb die menschliche Kommunikation mit den **Axiomen der Kommunikation**:⁵¹

Axiom 1: "Man kann nicht nicht kommunizieren".

Axiom 2: "Jede Beziehung hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt".

Das erste Axiom unterstreicht die Tatsache, dass selbst Schweigende in der Kommunikation über ihre Körpersprache Informationen übermitteln. Diese Mitteilungen müssen aber wahrgenommen und auch interpretiert werden.

Das zweite Axiom ist etwas diffuser und geht davon aus, dass jede Nachricht verschiedene Aspekte, Beziehungen hat und soll in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden.

⁵⁰ "Shannon und Weaver waren für die amerikanische Telefongesellschaft Bell tätig. Ihr Hauptaufgabenmerk galt der Vermeidung bzw. Verminderung von Störeinflüssen in der verbalen Kommunikation". Görgen (2005), S. 2.

⁵¹ Görgen (2005), S.4 ff.

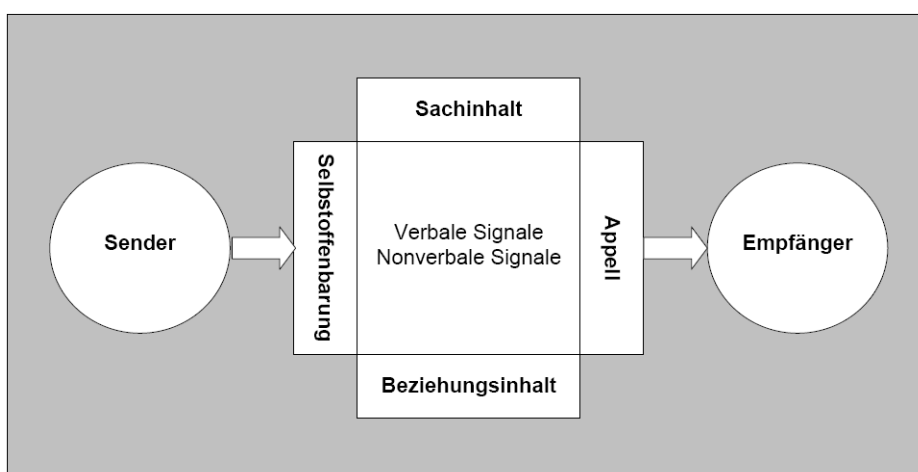


Abb. 19: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun⁵²

Nach diesem Modell ist jede zwischenmenschliche Kommunikation von vier Seiten zu betrachten:

- *"Wie kann ich Sachverhalte klar und verständlich mitteilen?"* (Sachaspekt)
- *"Wie behandle ich meinen Mitmenschen / Mitarbeiter durch die Art meiner Kommunikation?"* (Beziehungsaspekt)
- *"Was teile ich in der Kommunikation von mir selbst mit?"* (Selbstoffenbarungsaspekt)
- *"Was will ich mit meiner Mitteilung erreichen?"*⁵³ (Appell aspekt)

Dieser - doch sehr wissenschaftliche - Zugang zum Thema Kommunikation mag jedoch ein weiterer Schlüssel zum Erfolg der Führungskraft sein, da er demzufolge ein gewisse Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen muss. Eine Aufforderung zu einer Handlung kann von einem Vorgesetzten je nach Tonfall und Wortwahl unterschiedliche Beziehung zum Mitarbeiter abbilden: eine eher teamorientierte oder einfach eine hierarchische. Ist die Gesprächsbasis insgesamt angespannt, können schon Missdeutungen vom Tonfall oder der Mimik zu weiteren Anspannungen führen. Hier tut sich ein Instrument für die "Ideale Führungskraft auf, welches beherrscht werden muss; ein möglicher Weg für die Perfektion wäre das "tägliche Training".

⁵² Görgen (2005), S. 5.

⁵³ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 232.

3.3.2 Coaching

...Nutzen für Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmen.

Der allgemeine Wertewandel, die verschiedenen Mitarbeitergruppen und vor allem die in Abschnitt 2.1.3 erwähnten Umwelteinflüsse bedingen eine radikale Änderung der Führungsrolle, damit sich ein Unternehmen erfolgreich im meistens globalen Wettbewerb behaupten kann.

Die Führungskraft muss in der Lage sein, auf komplexe und spezifische Anforderungen selbstverantwortlich und eigeninitiativ zu reagieren.

Die "Ideale Führungskraft" - muss es⁵⁴

- **Wollen** ==> Motivation für die erforderlichen Aufgaben
- **Können** ==> Qualifikation für die gestellten Aufgaben
- **Dürfen** ==> Erlaubnis für die selbsttätige Erledigung der Aufgaben

Einsame Entscheidungen, ohne weitere Erklärungen, die jegliche Mitwirkung der Mitarbeiter auf ein Minimum reduzieren, sind nicht länger tragbar, wenn die Vielfalt der Fähigkeiten Voraussetzung für das Überleben ist. Die Führungskraft darf nicht länger die Kompetenzen der Mitarbeiter entwenden. Die Spielarten öffentlicher Entmündigungen führen dazu, dass Geführte aufhören zu denken.

Im Gegenzug dazu muss die Führungskraft heute vielmehr in der Lage sein, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu erkennen und auszubauen. Sie sollte helfen, ihre Potenziale optimal zu nutzen, auch wenn manche Mitarbeiter diesen Nutzen nur nach anfänglichem Zögern erkennen. Coaching im hier angesprochenen Kontext versteht man als *"ständige Interaktion der Führungskraft mit dem Mitarbeiter"*⁵⁵, für die man keine spezifischen therapeutischen oder psychologischen Kenntnisse benötigt, sondern lediglich einen offenen Zugang zu den eigenen Mitarbeitern.

⁵⁴ vgl. Haberleitner / Deistler / Ungvari (2007), S. 12 ff.

⁵⁵ Haberleitner / Deistler / Ungvari (2007), S. 22.

In diesem Sinne müssten die Führungskräfte oder zumindest ein großer Teil dieser in jedem Unternehmen ein vertrauensvolles Klima und den bestmöglichen Rahmen schaffen, in dem ihre Mitarbeiter ihre Eigenmotivation finden, aktivieren und steigern können.

3.3.2.1 Nutzen für den Mitarbeiter

Jener Mitarbeiter, welcher die Aussicht hat, eigenverantwortlich Erfolgserlebnisse sich anzueignen, selbst Entscheidungen zu treffen und sich dabei stetig lernend weiter zu entwickeln, wird damit in seinem Wertegefühl gefördert. Er erkennt die Geltung seines Beitrages am Gesamtwerk, am Gesamtergebnis, am Gesamterfolg. Die Begleitung durch die "Ideale Führungskraft" gibt ihm dabei die dazu erforderliche Sicherheit. Der MA erlebt Coaching als persönlich nutzbringend, weil er dadurch den Sinn in seinem Arbeitsleben findet und seine Motivation auch steigert.

3.3.2.2 Nutzen für die Führungskraft

Wenn die Führungskraft ihre Mitarbeiter coacht, dann entwickeln diese sich weiter und übernehmen viel mehr Verantwortung, damit mehr und andere Aufgaben. Im täglichen Arbeitsleben merkt man diese Veränderung wahrscheinlich durch mehr Zeitpotenzial für die eigentlichen Angelegenheiten:

Statt wie bisher im operativen Tagesgeschäft als Experte, Feuerwehrmann, Antreiber und Kontrolleur der Mitarbeiter verstrickt sein zu müssen, kann sich die coachende Führungskraft vermehrt strategischen Überlegungen und der gezielten Entwicklung der Mitarbeiter widmen.

Dadurch erhöht sich der Erfolg der Organisation, Gruppe, Abteilung enorm. Ein Erfolg, der letztlich auch wieder jener der "Idealen Führungskraft" ist, welcher letztendlich wieder einen Beitrag für das Unternehmen darstellt.

3.3.2.3 Nutzen für das Unternehmen

Aus Sicht des Unternehmens dient Coaching einer generellen **Leistungs- und Produktivitätsverbesserung**. Es bewirkt, dass Individuen und letztendlich auch das Kollektiv mehr und mehr ihr Potenzial nutzen, was wiederum für das Überleben des Unternehmens immer wichtiger und notwendiger wird. Der angestrebte Wandel der Führungskultur - und dies im optimalsten Fall im Einklang mit dem Wandel der Organisation (siehe 2.1.3.1 und 2.1.3.2) - kann also aus Unternehmenssicht durchaus pragmatisch begründet werden.

Nicht zuletzt wird das Unternehmen durch Coaching auch für seine Kunden interessanter. Der Kunde wird es gut heißen, mit Menschen Kontakt zu haben, die in einem guten Klima arbeiten und ihre positive Energie in die Kundenbeziehung einbringen. Die durch Coaching geänderte Einstellung Menschen gegenüber führt zu partnerschaftlichen Beziehungen, in denen sich der Kunde wertgeschätzt, verstanden und akzeptiert fühlt.

3.3.3 Thema Personal auf der strategischen Tagesordnung

...neben Ausschuss, Reklamationen, Anlageneffizienz und Termintreue.

Welchen Platz nimmt das Thema Personal auf der strategischen Tagesplanung in einem produzierenden Unternehmen ein? Ist es gleichrangig mit Aufgaben wie Produktpolitik, Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement oder den oben beschriebenen Faktoren?

Die meisten Unternehmungen sind in der Vergangenheit erfolgreich geworden, weil sie die **Wertschöpfungskette** optimal beherrschten. In jeder einzelnen Stufe war einträgliches Geld zu verdienen; dieses ist heute längst nicht mehr der Fall. Einerseits sind die meisten Märkte gesättigt, sodass Preise und Gewinnmargen dahin schmelzen - Beispiel Automobilbranche und -zulieferbranche.

Andererseits gibt es in unserer hochgradig vernetzten und globalisierten Welt Billiganbieter, die nicht nur billig produzieren, sondern zunehmend auch Produkte entwickeln. Man denke hier nur an das Programmieren von Software und weitere schöpferische Leistungen in den sogenannten Schwellenländern.

Konnten sich viele Unternehmen jahrzehntelange über die von ihnen hergestellten Produkte definieren, haben sich die Umstände mittlerweile verändert. Selbst für die mittelständischen Weltmarktführer - die sogenannten »hidden champions« - ist das Überleben spürbar schwieriger geworden. Der US-amerikanische Erfolgsmanager Lee Iacocca⁵⁶ bringt es auf den Punkt:

- *"Alle wirtschaftlichen Vorgänge lassen sich auf drei Komponenten konzentrieren; diese sind: **Menschen, Produkte und Profit** - und zwar in dieser Reihenfolge."*

Die Frage nach der Existenzberechtigung der mittelständischen Unternehmen wird sich deshalb mit Sicherheit nicht mehr primär auf der Produktebene entscheiden, sondern - die Personalmanager wird es freuen - auf der Personalebene. Wettbewerbsvorteile entstehen nicht mehr mit dem Kauf von neuer Produktionsanlagen oder durch ein neues Werk in China, sondern über die Auswahl des Personals.

3.3.3.1 Qualifizierte Mitarbeiter werden knapp

Man kann augenblicklich schon absehen, dass es in unserer Wissensgesellschaft einen Engpass an qualifizierten ArbeitnehmerInnen geben wird bzw. dass dieser bereits vorhanden ist. Dies liegt nicht nur an den sinkenden Geburtenraten, an der fehlenden Bereitschaft sich ständig weiter zu bilden, an der mangelnden Willigkeit für eine neue Stelle den Wohnort zu wechseln, sondern auch daran, dass viele - vor allem junge - Menschen das Arbeitsverhältnis nur mehr als zeitlich befristet sehen.

⁵⁶ Lee Iacocca *1924 ist ein wichtiger Manager in der Automobilindustrie, der für verschiedene amerikanische Firmen arbeitete; *"Niemand plant, um zu versagen; aber die meisten versagen beim Planen!"* <http://www.leeiacocca.net/>.

Im Jahre 2008 hat in Niederösterreich ein Paradeunternehmen der Industrie, die Glanzstoff⁵⁷ geschlossen (Produktion und Verarbeitung von hochwertigsten Viskose-filamentgarnen) und viele Unternehmungen im weiten und im nahen Umfeld haben die Mitarbeiter - die qualifizierten - emsig umworben.

Unternehmen, bei denen **Personalfragen** auf der strategischen Tagesordnung keinen oberen Platz einnehmen, zeichnen sich darin aus, dass sie sich für die Anschaffung von Maschinen in der Regel bedeutend mehr Gedanken machen, als um die Einstellung eines neuen Mitarbeiters. Bevor die Maschine, Anlage gekauft wird, werden die Angebote auf das Genaueste geprüft, Referenzen werden nachgefragt, diese werden auf diversen Dienstreisen durch kompetente Mitarbeiter besichtigt; man investiert viel an Zeit für die Investition.

3.3.3.2 Unternehmen und Arbeitsmarkt

Beim Einstellen von Mitarbeitern opfert man hingegen sehr wenig Zeit - obwohl es beim Auswählen immer wieder um die Frage geht, wer die Zukunft des Unternehmens gestalten wird. Stellt man fest, dass nach einiger Zeit - in der Regel spätestens nach einem Monat Probezeit - der ausgewählte MA nicht entspricht, trennt man sich geordnet wieder. Der Prozess der Mitarbeitersuche beginnt von Neuem. Es sind die absetzbaren Produkte die ein Unternehmen erzeugt oder die marktgerechten Dienstleistungen die ein Unternehmen anbietet, die einen Wettbewerbsvorteil generieren. Ein anderer Markt - der **Arbeitsmarkt** - ist von diesen Komponenten unberührt. Unternehmen, die obiges Szenario mehrfach praktizieren, werden schnell an Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt verlieren. Die Besten der Besten an möglichen MA werden solche Unternehmen nicht in ihr Portfolio an denkbaren Tätigkeitsfeldern aufnehmen; sie werden Betriebe, die dieses Vorgehen nachweislich praktizieren eher meiden. Qualifizierte MA werden sich guten Firmen anschließen⁵⁸.

⁵⁷ www.glanzstoff.at

⁵⁸ Dies ist ein rein hypothetischer Ansatz, da die Zahl der Stellensuchenden nicht mit den freien Stellen korreliert. Ist jedoch eine Auswahl an freien Stellen verfügbar, so wird der Ruf des Unternehmens in Bezug auf Betriebsklima (siehe 4.2.2) u. dgl. ein Kriterium darstellen.

Im Abschnitt 4 wird das Thema - Auswahl von Mitarbeitern - genauer behandelt und gibt einen Überblick über die zu erzielenden Potenziale der oben erwähnten immer wichtiger werdenden Ressource Mensch.

3.3.4 Das MitarbeiterInnengespräch⁵⁹

Die Veränderung der Kommunikation (siehe 3.4.1) hat auch einen Einfluss auf den Stellenwert dieses Gespräches, dem Mitarbeitergespräch. Das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter darf als einer der zentralen Punkte der Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmen, nicht nur zweck-, und leistungsbezogen gesehen werden, sondern es erfüllt auch wichtige soziale und emotionale Funktionen (dies wurde auch bereits im 2. Axiom der Kommunikation dargestellt).

Deshalb, und weil es zwischen zwei Angehörigen ein und der selben Organisation geführt wird, wird es nicht Vorgesetzten- oder Untergeordnetengespräch genannt, sondern MitarbeiterInnengespräch. Es fordert von den Beteiligten die Fähigkeit Gespräche konstruktiv zu führen. Anerkennung und Kritik beeinflussen das Leistungsverhalten von Mitarbeitern und sind mitunter durch folgende vier Aspekte gekennzeichnet:

Informationsaspekt	Anerkennung und Kritik geben dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Auskunft über etwaige Abweichungen von Soll-Zuständen, besonders dann, wenn diese Informationen nicht aus der Tätigkeit selbst gezogen werden können.
Lernaspekt	Folgen bestimmten Verhaltensweisen positive Konsequenzen, werden diese Verhaltensweisen häufiger gezeigt. Für Kritik gilt das Gegenteil.
Motivationsaspekt	Anerkennung und Kritik beinhalten Wertungen meist von in der formalen Hierarchie höher Gestellten. Sie wirken auf vielfältige Art und Weise auf die Motivation von Menschen.

⁵⁹ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 251 ff.

Sozialer Aspekt

Wie Anerkennung und Kritik wirken, hängt nicht unwesentlich von der Form ab, in der sie ausgesprochen werden. Anerkennung ist leichter anzunehmen, Kritik kann Abwehrmechanismen auslösen und zu Resignation führen.

Abb. 20: Die vier Aspekte des Leistungsverhaltens⁶⁰

Das Problem, das viele Führungskräfte nicht mit diesem so wichtigen Werkzeug arbeiten können oder aufgrund des zeitraubenden, oft unstrukturierten Tagesgeschäftes nicht in der Lage sind zu tun, ist mitunter ein Puzzelstein im Mosaik, der gelegt werden muss, um allen im Unternehmen eine gemeinsame Zielrichtung vorgeben zu können.

3.3.5 Das Zielvereinbarungsgespräch

Wenn es gelungen ist, ein Klima der Motivation und des Vertrauens zu schaffen, und wenn andererseits Erfahrungen mit MitarbeiterInnengesprächen gesammelt wurden, dann besteht der nächste mögliche Schritt in **Zielvereinbarungen**.

Beim Thema Zielvereinbarungen geht es nicht nur darum, einzelne Ziele zu definieren, sondern es geht auch darum, das ganze Unternehmen regelrecht mit Zielen zu überziehen. Schließlich entfalten Ziele erst ihre volle Wirkung, wenn alle - vom Chef bis zum Portier - diese auch verfolgen und auch einhalten wollen und auch können. Ziele können und müssen auf verschiedene Hierarchieebenen heruntergebrochen werden; bis hin zum einzelnen Mitarbeiter.

Oft erwähnt ist auch der Zielbaum oder die Zielhierarchie, welche in **Ober-, Zwischen- und Unterziele**⁶¹ unterteilt werden kann. Aus dieser Begriffsbestimmung ist bereits erkenntlich, dass ein Ziel das andere voraussetzt. Es besteht kein Unterziel, wenn kein Zwischenziel vorhanden ist und dieses kommt nur durch Vorhandensein eines Oberzieles zustande.

⁶⁰ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009), S. 252.

⁶¹ Schmidt (2001), S. 144.

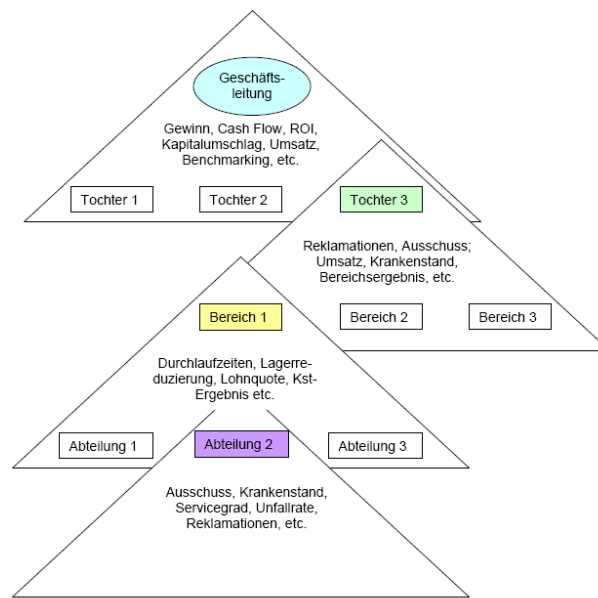


Abb. 21: Unternehmensziele verschiedener Ebenen

Viele Führungskräfte sprechen davon, dass sie gerne bereit wären, strategische Rahmenziele vorzugeben, um es den Mitarbeitern zu überlassen, ihren eigenen Erfolgsweg herauszufinden. Leider sei das unmöglich; oft versteckt sich hinter solchen Aussagen Bequemlichkeit und Unvermögen, lange genug über sinnvolle **Messgrößen** nachzudenken. Es gibt eine Vielzahl an Kriterien, die ein Ziel definieren. Eines davon ist Verständlichkeit. Wenn der Produktionsleiter seinen ihm zugeordneten Anlagen-, Instandhaltungsmeister beim Zielvereinbarungsgespräch mitteilt, dass er zu einem besseren Cash - Flow beitragen muss und auch der Return on Investment nicht befriedigend ist oder er das net working capital zu reduzieren hat, wird dieser wahrscheinlich eher verständnislos die ihm vorgesetzte "Ideale Führungskraft" betrachten. Wenn man sich jedoch über Anlageneffizienz, Krankheitstage - vielleicht sogar des Meisters eigene - Werkzeugkosten, Kosten der PSA sowie über Ordnung und Sauberkeit unterhält, dann ist das eine Ebene die er versteht.

Dass man Ziele braucht ist eine Frage des Managements. **Welche** Ziele man allerdings hat, hängt nicht direkt mit dem Management zusammen, sondern ist eine Frage der konkreten Organisation, um die es im Einzelfall geht.

Typische **Zielfelder**, die für die Wirtschaftsunternehmen gelten, aber im übertragenen und vernünftig modifizierten Sinne auch für viele andere Organisationen, sind:⁶²

- Markstellung
- Innovationsleistung
- Produktivität
- Liquidität
- Cash Flow
- Gewinn
- Rendite

Durch das Arbeiten mit **strategischen Zielen** klärt man, welche Daten für das Unternehmen wirklich wichtig sind. In den Alltag von vielen Unternehmen könnte dadurch mehr Ruhe einkehren. Die Entscheidungsträger konzentrieren sich oftmals darauf, dringende Dinge zu erledigen, die vorige Woche noch nicht diesen Status hatten - und dieses mit einem hohen Stressniveau.

Es lohnt sich jedoch, gewisse Grundsätze bei der Zielformulierung zu beachten:

- *"Ziele werden gemeinsam vereinbart*
- *Ziele werden als Ergebnis formuliert*
- *Ziele sollen anspruchsvoll und realistisch sein*
- *Ziele sind widerspruchsfrei zu formulieren*
- *Ziele sind schriftlich festzuhalten*
- *Ziele stellen kein Dogma dar*
- *Ziele orientieren sich am Reifegrad des Mitarbeiters"*⁶³

Ziele haben eine zentrale Bedeutung für das Unternehmen, da sie mitunter für die Entscheidungen der "Idealen Führungskraft" sehr bezeichnend sind.

⁶² Malik (2006), S. 183.

⁶³ Knoblauch / Kurz (2007), S. 172.

Klar definierte Ziele tragen einen wesentlichen Teil zur richtigen Entscheidung bei, da die Kenntnisse der zu erreichenden Größen vorhanden sind. Wirtschaftliches Handeln lässt sich nur verwirklichen, wenn Klarheit über die Zielvorstellungen besteht.

Dass Ziele in unterschiedlicher Weise zueinander in Beziehungen treten können, zeigen die nachfolgenden Abbildungen.

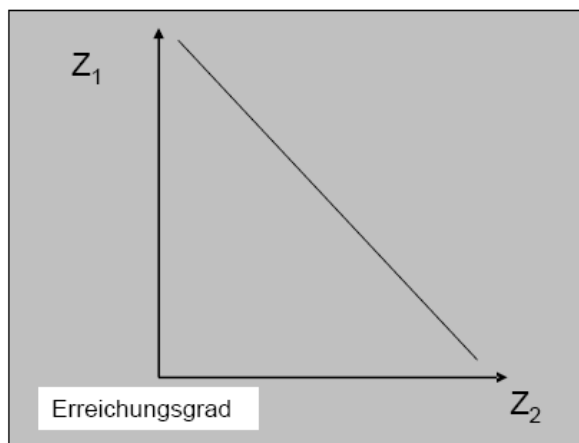
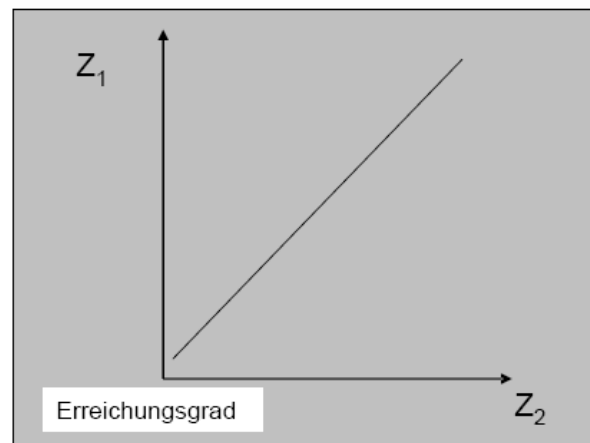
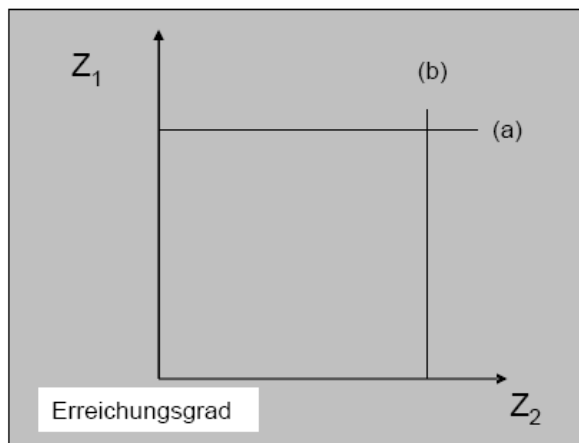


Abb. 22: indifferente Ziele (links oben)
Abb. 23: komplementäre Ziele (rechts oben)
Abb. 24: konkurrierende Ziele (links unten)

Indifferente Ziele (Abb. 22): Ziele sind indifferent oder neutral, wenn die Zielbeziehungen in keinem Zusammenhang stehen, d. h. die Steigerung des Erfüllungsgrades von Ziel Z_1 hat keinerlei Auswirkungen auf die des Zieles Z_2 ("Verringerung Schadstoffemission" vs. "Verbesserung des Betriebsklimas"; beides Ziele die erstrebenswert sind, da sie einen Mehrwert für das Unternehmen bilden.

Eine Verbesserung des Betriebsklimas bewirkt jedoch keine Wirkung auf die Schadstoffemissionen).

Komplementäre Ziele (Abb. 23: Hier wirkt sich eine Erhöhung des Erfüllungsgrades eines Zieles ebenfalls positiv auf die des zweiten Zieles aus ("Gewinnmaximierung" und "Umsatzmaximierung").

Konkurrierende Ziele (Abb. 24): Es entsteht ein Konflikt, wenn die Realisierung eines Zieles den Erfüllungsgrad des anderen Zieles negativ beeinflusst ("Hohe Mitarbeiteranzahl" und "Geringe Personalkosten").

Auch dieser Ansatz, die konsequente Durchführung der Zielvereinbarungen und dies in einer Form, dass die oben genannten Zielbeziehungen berücksichtigt werden, wäre ein wichtiger, dass ein Beitrag zum unternehmerischen Erfolg geleistet wird.

3.4 Fazit

...über Führungs- und Lösungsansätze.

Die angesprochenen Führungsstile mögen irgendwie bekannt sein, werden täglich praktiziert ohne dies zu wissen. Im Grunde genommen ist es auch nicht unbedingt notwendig zu wissen, dass es sich um einen Bestandteil der Iowa-Studie handelt, den man anwendet. Der Erfolg der Anwendung ist wichtig und entscheidend, ungeachtet der namentlichen Zuordnung.

In ähnlicher Form trifft dies auf die Gespräche zu. Sollte es dem Unternehmen wichtig sein, dass die Führungskräfte solche (MA- und Zielvereinbarungsgespräche) auch abhalten, so wird aus der Personalabteilung ein Formular, ein Vordruck verteilt werden, aus dem eine klare Struktur hervor geht. Wichtig wäre in dem Fall, dass sowohl der MA als auch die Führungskraft sich nach den vereinbarten Abmachungen bzw. den abgemachten Zielen halten.

4 VOM MITARBEITER ZUM MITUNTERNEHMER

...und zum Unternehmenserfolg.

*"Der Mensch ist Mittelpunkt" oder "Der Mensch ist Mittel. Punkt."*⁶⁴

Wie sollte man den Menschen, die Ressource zur Erledigung der im Unternehmen anfallenden Tätigkeiten sehen? Entweder die menschliche Leistung und das Human Resource Management haben eine große Bedeutung im Unternehmen, oder aber die Arbeit der Ressource Mensch wird nur als Kostenfaktor gesehen, die es gilt bei der bestmöglichen Gelegenheit wieder abzubauen. Bekanntermaßen lautet ein Erfolgsfaktor der Unternehmung: Reduktion der Kosten. Daher kann dieser Ansatz aus betriebswirtschaftlicher Sicht gar nicht falsch sein. Als Ergänzung könnte das Human Resource Management nur als Instrumentarium gesehen werden, welches einen Beitrag zum Abbau der Kosten leistet.

Sollten die Mitarbeiter als reiner Kostenfaktor gesehen werden, so wird dem Personal diese Betrachtungsweise nicht verborgen bleiben. Alle unter Abschnitt 4.2 angeführten Modelle zur Leistungssteigerung benötigen keine Anwendung, wären nur unnötige Zeitaufwendungen. Das Thema Leistungserhalt kommt gar nicht auf; da wo überhaupt nichts ist, kann auch nichts erhalten werden. Falls das Unternehmen Erfolg haben will, müssen die "Idealen Führungskräfte" ihre MA als Quelle des Fortschritts sehen und auch so behandeln. Diese als Sozialromantik, nicht zeitgemäße anmutende Aussage ist keine Missdeutung der hohen Arbeitskosten im zentraleuropäischen Bereich, sondern ein einfacher ökonomischer Ansatz: investiere da, wovon man lebt! Die Existenz des Unternehmens hängt nicht von den Anlagen oder den Gebäuden, in denen diese Anlagen sich befinden ab, sondern von den Mitarbeitern, die diese bedienen.⁶⁵ Eine Technologie, die zur Gänze ohne das Individuum Mensch auskommt und produziert, gibt es (glücklicherweise) noch nicht. Darum steht der Mensch im Mittelpunkt. Punkt.

⁶⁴ Aigner / Bauer (2008), S. 15.

⁶⁵ Natürlich ist die Anlage und die dazugehörige Infrastruktur nicht unerheblich, doch hier geht es um Sachleistungen, deren Beitrag niedriger eingestuft werden sollte.

4.1 Beschaffung und Auswahl von Mitarbeiter

...die Erhaltung des Betriebes mit dem benötigten Personal.⁶⁶

*"Es ist die Aufgabe der Personalbeschaffung, die benötigten Mitarbeiter in der geforderten Anzahl und Qualifikation zum geeigneten Zeitpunkt für die nachgefragte Funktion zu marktgerechtem und leistungsorientiertem Einkommen zu beschaffen."*⁶⁷

Diese Aussage, die mit größter Wahrscheinlichkeit ihren Ursprung in der Logistik, bei der Definition von JIT findet, zeigt bereits, dass die Beschaffung von Personal ein mehrstufiger Prozess ist. Dieser bedarf einer genauen Abarbeitung, bei dem Schritt 1 gefolgt von Schritt 2, ... usw. darstellt. Das Fehlen eines Schrittes mag nicht unbedingt das Scheitern des Gesamtprozesses bedeuten. Jedoch ist das Ergebnis, das beschaffte Personal, nicht unbedingt die optimale Lösung im Verlauf.

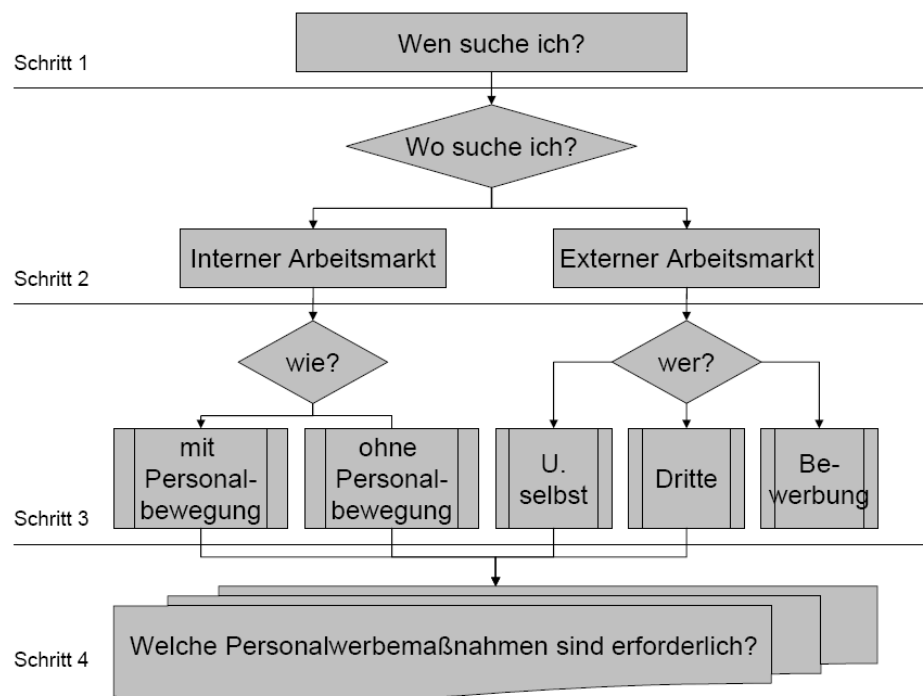


Abb. 25: Entscheidungsbaum des Personalbeschaffungsprozesses⁶⁸

⁶⁶ vgl. Peters / Brühl / Stelling (2005), S. 107. P/B/S stellen den Personalbeschaffungsprozess in den Vordergrund und nennen "die Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Arbeitskräften".

⁶⁷ Jung (2008), S. 134. Hier unterscheidet sich Jung von Peters / Brühl / Stelling, die die Entlohnung als Prozess der Finanzierung und nicht als Prozess der Personalbeschaffung sehen. Peters / Brühl / Stelling (2008), S. 107.

⁶⁸ vgl. Kasper / Mayrhofer (2009) S. 411.

4.1.1 Interne Personalbeschaffung

...warum im Grunde extern besetzen?

Sollte im Unternehmen eine vakante Stelle zu besetzen sein, muss man sich im Vorfeld Gedanken darüber machen, ob diese Stelle nicht von einem eigenen MA besetzt werden kann. Selbstverständlich zu einem Zeitpunkt, wenn nicht bereits die Stelle "leer" ist, wenn der MA, der die Tätigkeit vorher erfüllt hat (oder auch nicht), bereits nicht mehr tätig ist. Eine Vielzahl an Gründen sprechen für diese Auffassung, ebenso eine Fülle an Argumenten dagegen.

In erster Linie liegt der Hauptvorteil der Internen Personalbeschaffung darin, dass man die sich bewerbende Person oder die in Betracht kommende Person bereits kennt. Sowohl die positiven Seiten, die für die Qualifikation der neuen Stelle sprechen, als auch die negativen. Der MA kennt das Unternehmen bereits aufgrund seiner längeren Zugehörigkeit; ihm sind die betrieblichen Abläufe längst klar und er kennt die bestimmenden Personen im Betrieb. Dies reduziert den **Anlernprozess** auf ein Minimum und beschränkt diesen auf das Notwendigste, auf die Tätigkeit selbst. Dieser nicht unerhebliche Vorteil ist auch monetär bewertbar, da die Anlernkosten ein nicht unerheblicher Kostenfaktor sind, die auf ein erträgliches Maß herabgesetzt werden können. Auch die Firmenverbundenheit, die Loyalität dem Unternehmen gegenüber steigert sich, da die Aufstiegschancen jedes einzelnen MA theoretisch steigen⁶⁹.

Nachteilig wäre eine eventuell zu starke Bindung an die (ehemaligen und ev. auch neuen) Kollegen. Ob sich hier eine "Ideale Führungskraft" empor tut, mag zweifelnd beurteilt werden und kommt auf den jeweiligen Typus der betroffenen Person an. Ein nicht vertretbarer Ansatz wäre, die interne Personalbeschaffung nur aus Mitleid gegenüber dem sich Bewerbenden durchzuführen, da man nicht Nein sagen will oder kann. Ein nicht unerheblicher Faktor, der nachteilige Wirkung zeigen kann, ist auch die oft zitierte "**Betriebsblindheit**".

⁶⁹ Selbstverständlich muss das Anforderungsprofil des MA mit den Anforderungswerten korrelieren und dadurch die erforderliche Ausbildung, Fachkompetenz nicht nur latent vorhanden sein.

4.1.2 Externe Personalbeschaffung

...auch eine Gelegenheit zur Imagepflege.

*"Ein Unternehmen kann viele Möglichkeiten und Gelegenheiten der Außendarstellung nutzen, um der Öffentlichkeit Informationen über Einsatzmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle und soziale Leistungen zu liefern."*⁷⁰

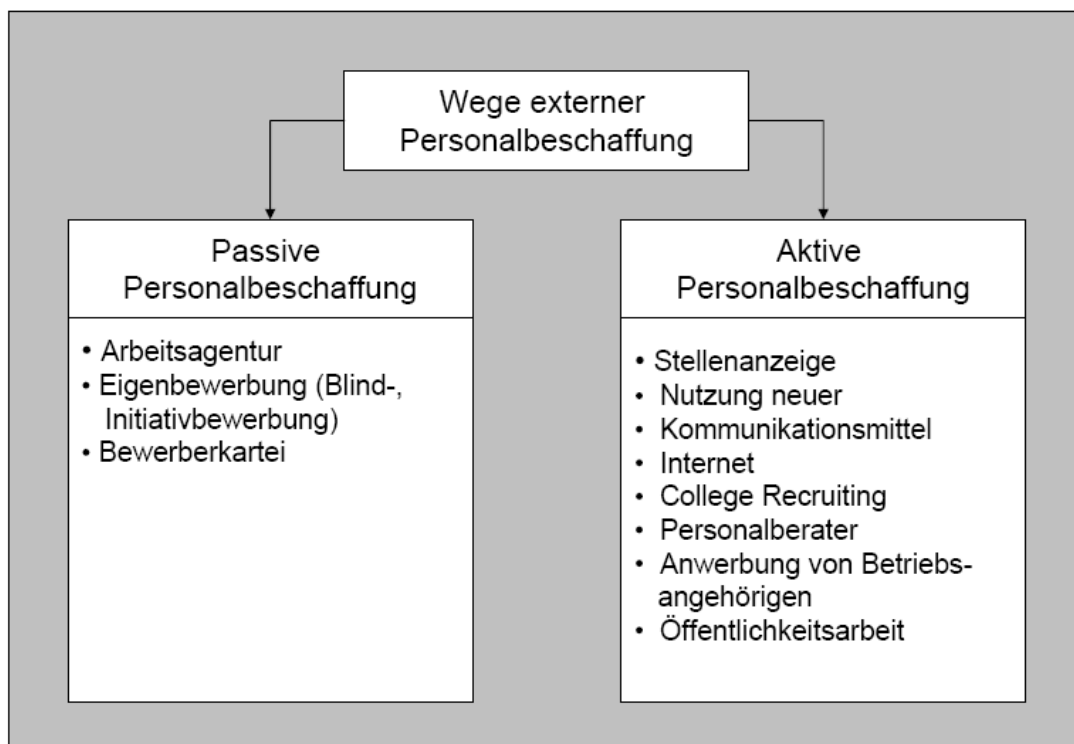


Abb. 26: Wege externer Personalbeschaffung⁷¹

Die prinzipielle Unterscheidung zwischen der passiven und aktiven Personalbeschaffung der obigen Darstellung liegt darin, dass bei der **passiven PB** das Unternehmen relativ wenig Einsatz zeigt, nur geringe Maßnahmen setzt. Man bedient sich der am freien Markt befindlichen Ressource Personal über Arbeitsmarktagenturen (AMS in Österreich). In der sogenannten Bewerberkartei befinden sich Personen, die in der Vergangenheit nicht berücksichtigt wurden. Ob diese in Zukunft geeignete "Ideale Führungskräfte" abgeben, ist mehr als kritisch zu sehen.

⁷⁰ Jung (2008), S. 142.

⁷¹ aus Jung (2008), S. 143.

Bei der **externen PB** ist mutmaßlich die Wahl auf einen Personalberater die kostenintensivste, dessen ungeachtet aber die effektivste. Bei diesem findet eine Vorselektion statt, die dem Unternehmen nachfolgend viel an Zeit, Unannehmlichkeiten und auch Geld erspart, da die Wahrscheinlichkeit einen Fehlgriff zu tätigen auf ein Minimum reduziert ist. Die restlichen von Jung angeführten Beschaffungsarten sind praktisch eher nicht von Bedeutung (Anwerbung durch Betriebsangehörige, Tag der offenen Tür, ...), haben einen theoretischen Gesichtspunkt, sieht man von der Stellenanzeige - einschließlich auf der firmeneigenen Internetseite - ab.

4.1.3 Personalauswahl und Entscheidungstheorie

...ein Selektionsprozess, mit dem Ziel den "Idealen"⁷² zu finden.

Es wurde bereits angesprochen, dass die Anlernkosten bei der Wahl der neu zu besetzenden Stelle eine große Rolle spielen. Ebenso alle anderen Kosten, die unmittelbar mit dem Personalauswahlprozess zu tun haben⁷³. Einerseits sollte man die Entscheidung eher pragmatisch sehen und nicht mit wissenschaftlichen Erkenntnissen überhäufen, andererseits ist dies eine sehr wichtige Entscheidung für das Unternehmen, welche mit der bestmöglichen Sorgfalt getroffen werden sollte. "Ideale Führungskräfte" gehen eventuell verloren, welches einen nicht wieder einbringenden Schaden für den Betrieb bedeutet.

Die Fülle an möglichen Entscheidungshilfen reicht von den Bewerbungsunterlagen über Tests und Interviews bis zu Rollenspiele in einem AC oder der graphologischen Beurteilung, um nur einige zu nennen. Welche Variante man auch immer wählt, es muss ein personalwirtschaftliche Entscheidung mit möglichst großer Sicherheit getroffen werden.

⁷² Unter "Idealen" wird hier sowohl der "Ideale Mitarbeiter", wie die "Ideale Führungskraft" (i. S. der Gleichbehandlung Mann und Frau), als auch der "Ideale Nutzwert" für das Unternehmen gesehen.

⁷³ Die in diesem Zusammenhang oft zitierten Einstellungskosten (Summe aller mit dem Personalbeschaffungsprozess direkt oder indirekt verbundenen Kosten) belaufen sich je nach zu besetzender Position bis zu einen Jahresgehalt der vakanten Stelle.

4.2 Leistungssteigerung, -erhalt und Anreizsysteme

...als Grundlage für die individuellen Wünsche der MA im Unternehmen.

4.2.1 Motivation

...*"Motiv + Anreiz = Aktion (Verhalten)."*⁷⁴

Herzberg⁷⁵ unterteilte in seiner Pittsburgh-Studie die verschiedenen arbeitsbestimmenden Faktoren in zwei Einflussgruppen:

- die **Hygienefaktoren** und
- die **Motivatoren**.

Das Fehlen der Hygienefaktoren ruft Unzufriedenheit hervor, wobei ihre Existenz aber wiederum keine motivierende Wirkung besitzt, da Hygienefaktoren mit der Zeit als selbstverständlich angesehen werden⁷⁶. Die Motivatoren hingegen steigern die Zufriedenheit des Mitarbeiters, aber ihre Abwesenheit steigert die Unzufriedenheit nicht fortwährend.

So gesehen wäre es der richtige und auch wichtige Ansatz die korrekten Motivatoren zu finden, um im Unternehmen nachhaltig etwas zu bewegen. Vorab bei den Führungskräften und in nächster Instanz bei den Mitarbeitern.

Zuerst muss jedoch bei einer Entwicklung des Unternehmens, bei einem Wandel der Organisationseinheit Betrieb, in der entscheidenden Phase dieser Wandlung die "Ideale Führungskraft" wieder den geeigneten Führungsstil finden, um das Unternehmen wieder in Richtung Erfolg zu bringen. Möglichkeiten dazu sind in Abschnitt 3 behandelt worden.

⁷⁴ Jung (2008), S. 368.

⁷⁵ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 260 ff.

⁷⁶ Als Beispiel kann hier die Entlohnung, der Gehalt angesehen werden. Im Normalfall wird dieser als Motivator gesehen und nicht als Hygienefaktor. Doch bedenkt man den Umstand, dass eine Gehalts-, Lohnerhöhung bereits nach einiger Zeit in Vergessenheit geraten ist und erfährt man zufällig, dass der Kollege noch immer mehr verdient, ist es wieder vorbei mit der Motivation. Die Wirkung der Erhöhung des Einkommens ist nicht mehr existent.

Motivation besteht jedoch nicht nur aus einem Vorgang, sondern aus einem Prozess, dem **Motivationsprozess**. Vorab muss ein Bedürfnis entstehen und dazu eine reale Chance dieses Bedürfnis auch befriedigen zu können.

Wird dieses Bedürfnis befriedigt, erlischt mitunter (primär der Fall) die Spannung nach diesem. Nachdem dieses Nachfrage teilweise oder zur Gänze befriedigt wurde, entsteht ein neues, ein anderes Begehren.⁷⁷

Im Arbeitsleben sollte man als Führungskraft grundsätzlich davon ausgehen, *"dass jeder Mitarbeiter motiviert ist"*.⁷⁸ Jener Mitarbeiter, dessen innere Situation auf die Verhaltensweisen die von ihm gefordert oder besser gewünscht sind passt, wird wohl mehr motiviert sein, als jener, bei dem dies nicht so ist. Und hier sollte die "Ideale Führungskraft" erkennen welche **Motivationsfaktoren** einzusetzen sind, um den MA in seiner Einstellung derart zu verändern - im positiven Sinne⁷⁹ - dass sowohl für das Unternehmen und auch für den Mitarbeiter ein verbesserte Situation eintritt. Diese verbesserte Situation kommt auch der Führungskraft zu nutze (siehe auch 3.4.2.2). Ein win - win Zustand im Beziehungsdreieck, der erstrebenswert sein sollte.

Die in Abschnitt 2.2 beschriebenen Probleme des Wachstums einer Unternehmung finden sich auch hier wieder. Motivation, die unabhängig ist von Incentives oder vom Verhalten der Führungskraft, sollte gefunden werden; denn diese beeinflusst die Einstellung des jeweiligen MA und ist auch nachhaltig wirksam. *"Die Kenntnisse des Ganzen, ... das Bewusstsein etwas Wichtiges ... beigetragen zu haben ... sind vom Wechselspiel der täglichen Motivationskünste weitgehend unabhängig."*⁸⁰

Mögliche Ursache zur negativen als auch zur positiven Einstellung, also erdenkliche Motivationsfaktoren, zeigt nachfolgende Abbildung, die lediglich einen Überblick erklärt und kein vollkommenes Abbild aller Faktoren darstellt:

⁷⁷ vgl. Jung (2008), S. 368.

⁷⁸ Kasper / Mayrhofer (2009), S. 257.

⁷⁹ Eine Veränderung des MA sollte nicht unbedingt ein Aufzwingen von Dingen sein, die er im Grunde nach gar nicht freiwillig tun würde. Es sollten Handlungen sein, welche die Führungskraft vom MA fordert, die dieser im Grunde auch will.

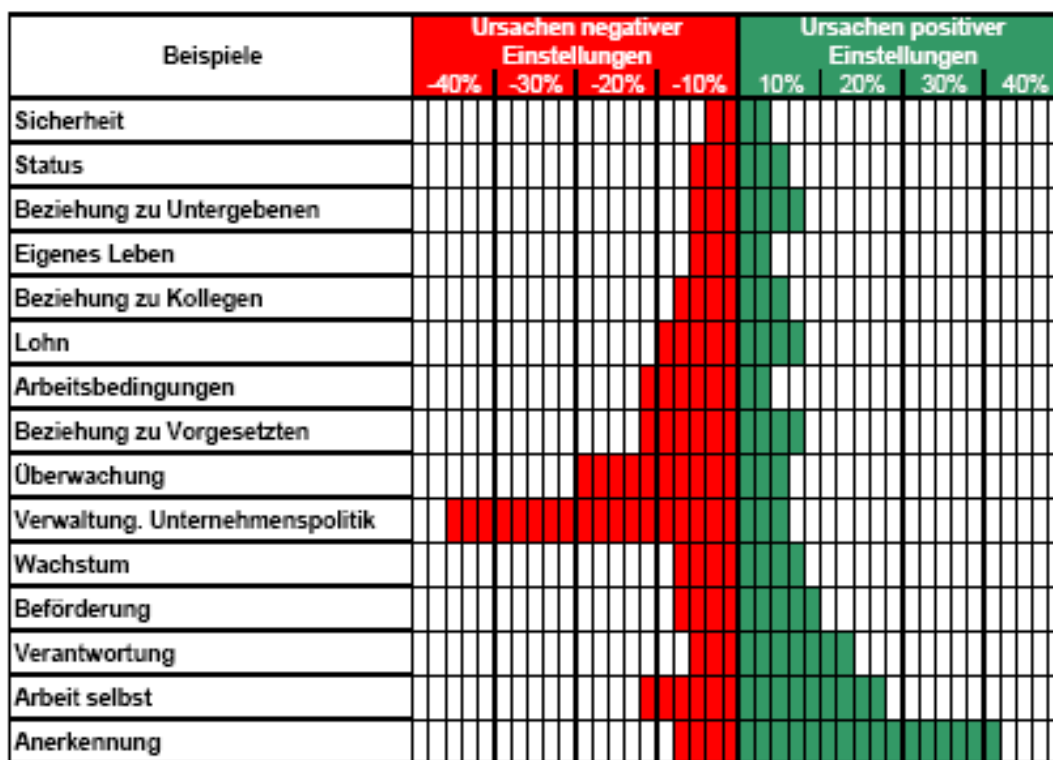


Abb. 27: Faktoren für die positive bzw. negative Einstellung des MA zu seiner Tätigkeit⁸¹

Aus Abbildung 27 geht hervor, dass nicht die oftmals diskutierte Einflüsse wie Lohn oder die Arbeitsbedingungen die Richtfaktoren für positives Handeln der Mitarbeiter sind, sondern eher weiche Faktoren wie Verantwortung, die Arbeit selbst oder vor allem die Anerkennung. Diese sollten Größen sein, die die Führungskraft mit aufnehmen sollte, um den immer öfter erforderlichen Motivationsschub zu erwirken. Elemente die im Unternehmen keine Kosten bewirken, sondern lediglich dem Ausführenden etwas Zeit abverlangen, erwirken den größten Nutzen.

Sind diese Motivatoren, oder auch Zufriedensteller genannte Faktoren nicht vorhanden - es ist also die **Zufriedenheit** die fehlt - so führt dies nicht zwangsläufig zu **Unzufriedenheit**, sondern zur **Nicht - Zufriedenheit**⁸².

⁸⁰ Malik (2006), S. 104.

⁸¹ aus Jung (2208), S. 390. Die Abbildung zeigt "die prozentuelle Häufigkeit der Faktoren, die auf die positive oder negative Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit Einfluss nehmen."

⁸² vgl. Jung (2008), S. 390 ff. Ein etwas schwer verständlicher Ansatz, da dieser nicht in unserer Normalvorstellung existiert, doch nach näherer Betrachtung durchaus seine Anwartschaft findet.

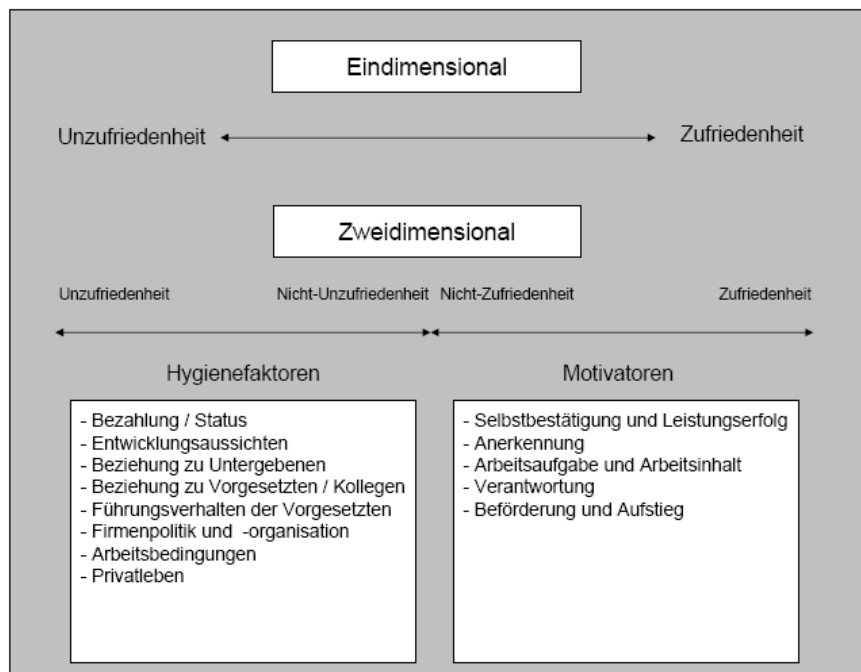


Abb. 28: Vergleich der traditionellen Theorie der Zufriedenheit mit Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie⁸³

Abbildung 28 soll verdeutlichen, dass es außer den Faktoren der Zufriedenheit und Unzufriedenheit noch andere gibt. Diese Zweidimensionalität teilt sich in Hygienefaktoren und Motivatoren auf (Wirkungen siehe oben).

4.2.2 Das Betriebsklima

...die Arbeitslust, die in einem Unternehmen regiert.

Leistungsvermögen und Motivation der MA werden von der Stimmung, die in einem Unternehmen herrscht, stark beeinflusst. Die "Ideale Führungskraft" sollte z. B. darauf achten, dass die zu erledigende Arbeit in der Abteilung auch gerecht aufgeteilt ist. Eine ersichtliche, für jeden klar erkennbare Bevorzugung einer einzigen Person gegenüber den Rest des Teams bringt unweigerlich **Spannungen** in den Alltag. Es ist die ungerechte Behandlung, zumindest aus der Sicht der nichtbevorzugten Person, die zu KollegInnenneid führt.

⁸³ aus Jung (2008), S. 391.

Daraus abgeleitet ergeben sich Gruppen in der Abteilung, die mehr Zeit mit Intrigen und Strategien gegen die KollegInnen verbringen als mit ihrer eigentlichen Aufgabe, für die letztendlich auch bezahlt werden. Die Steuerung eines angenehmen Betriebsklimas ist über die Lenkung der gerechten Ressourcenverteilung möglich und bedarf lediglich eines Einfühlungsvermögens.

Wie beim Wetter - dem eigentlichen Klima - kann man es mit Sicherheit nicht jedem im Arbeitsprozess tätigen Person, für die man Personalverantwortung trägt, erträglich gestalten. Dieser Umstand basiert auch auf der Tagesverfassung der Beteiligten und vor allem auf deren Beziehungen zueinander. Es vermag zwischen "vertikal sozialen" und "horizontal sozialen" Beziehungen differenziert werden.

- *"Unter der **vertikalen sozialen Beziehung** versteht man das Verhältnis von Mitarbeitern zu Vorgesetzten bzw. zur Unternehmensleitung."*
- *"Die **horizontale soziale Beziehungen** findet sich im menschlichen Verhältnis der ArbeitnehmerInnen untereinander bzw. in der Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen wieder."⁸⁴*

Über diese Beziehungen ist das Betriebsklima lenkbar und das Vertrauen der Mitarbeiter zum Vorgesetzten erreichbar.

Wie sich ein Betriebsklima nachteilig entwickelt, sieht man am deutlichsten, wenn die Unternehmensführung den primären Fokus auf Gewinnmaximierung, auf die Verbesserung von Rentabilitätszahlen oder auf die drastische Reduzierung von Kosten richtet; und dies ohne einen zusätzlichen Fokus auf die Auswirkung dieser Vorgehensweise zu richten. Der Zusammenhang mit der Drohung des Verlustes des Arbeitsplatzes, wenn all diese Ziele nicht erreicht werden, stellt den absoluten Verfall jedes Betriebsklimas dar. Angst vor dem Verlust des eigenen Jobs schürt einen enormen Erfolgsdruck in jedem einzelnen MA, den viele nicht gerecht werden. Das Klima ist auf lange Zeit beeinträchtigt.

⁸⁴ Jung (2008), S. 407.

4.2.3 Lob und Kritik

...ein weiterer Beitrag für gute Arbeitsergebnisse.

Bei einem guten Betriebsklima (siehe 4.2.2) wird sich das Personal auch dementsprechend wohl fühlen und gute Arbeitsergebnisse bringen. Die "Ideale Führungskraft" greift diesen Umstand auf - nicht negativ gemeint, im Sinne von Ausbeutung o. dgl. - und fördert die Konstellation durch **Lob, Anerkennung** und **Kritik**. Es mag kein Widerspruch sein, förderliche Wirkungen mit Kritik zu versehen (mehr dazu siehe unten). Ebenso ist die Führungskraft dazu verpflichtet, dem Mitarbeiter sachlich zu kritisieren, wenn die gewünschte Leistung nicht eintritt. Oft mag die Kritik eine Hemmschwelle bedeuten, da ein Großteil der am Arbeitsmarkt Tätigen bereits in der Jugend nur mit Kritik und Tadel konfrontiert worden sind. Jener Umstand schreckt ab, entmutigt und gibt der eigenen Persönlichkeit nicht die Entwicklung mit Kritik umzugehen. Sollten in späterer Folge Personen die das Leiden erlitten haben, irgendwie zu Vorgesetztenstatus gelangen, fehlt dieses wichtige **Instrument der Kommunikation**. Eine gute Arbeitsleistung des Mitarbeiters sollte Lob, Anerkennung also Bestätigung der "Idealen Führungskraft" zur Folge haben, welches wiederum zu einer Selbstbestätigung, zu mehr Leistungswillen und erhöhter Arbeitsfreude des Mitarbeiters führt.

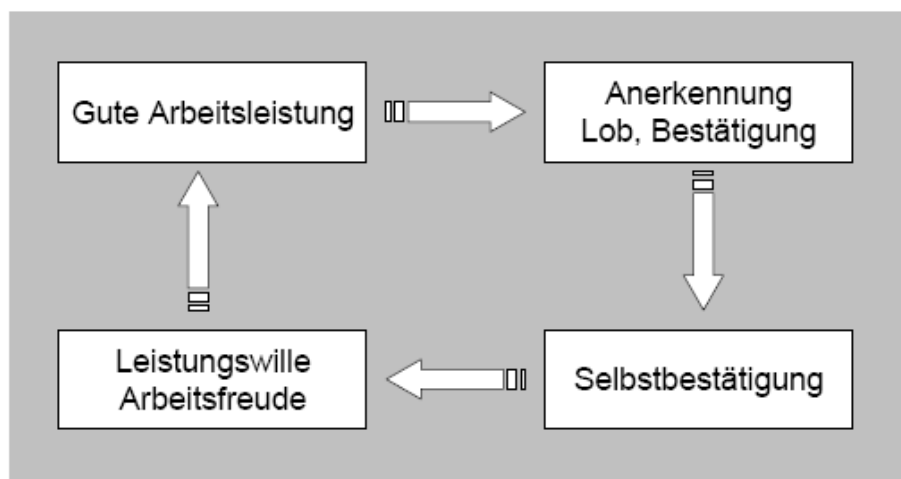


Abb. 29: Regelkreis Arbeitsleistung, Lob, Kritik⁸⁵

⁸⁵ vgl. Jung (2008), S. 460.

Kritik lässt sich in **positive** (Lob) und **negative** (Tadel) unterteilen⁸⁶. Wichtig ist jedoch die Kritik an der Sache, nicht an der Person. Die Kritik muss als Werkzeug der "Idealen Führungskraft" vorhanden sein, um den MA ein Entwicklungspotenzial geben zu können. Ein weiterer nicht unerheblicher Aspekt ist jener, dass die Ich-Form nicht Verwendung finden sollte. Ein: "Ich finde Ihren Vorschlag ausgezeichnet, weil ..." sollte durch ein: "Der Gedanke ist ausgezeichnet, weil ..." ersetzt werden. Dadurch wird der positiven Aspekt des Vorschlages von der Person des Vorgesetzten abgelenkt und der Fokus geht auf den MA, denjenigen, der diesen auch getätigt hat.

Negative Kritik (Tadel) sollte nie hinter dem Rücken eines MA passieren, sondern ausschließlich unter vier Augen in Anwesenheit des betroffenen MA. Die dadurch entstandenen Schäden im **Beziehungsdreieck** (betroffener Mitarbeiter / nicht betroffene Mitarbeiter vor denen der Tadel über den betroffenen ausgeübt wird / Vorgesetzter) sind irreparabel, sofern öfters ausgeführt. Vor allem sollte bei dieser Art von Kritik nicht die Machtstellung der Führungskraft ausgenutzt werden. Durch ständiges Ausspielen der Autorität kann es zur **Machtdistanz** kommen, die als *"...emotionale Distanz zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten zu verstehen ist."*⁸⁷ Diese empirisch ermittelten Machtdistanzwerte sind länderspezifisch, d. h. in romanischen Ländern, wo dem Vorgesetzten nicht nur mit Respekt entgegengetreten wird, sondern auch diesem nie oder nur äußerst selten widersprochen wird. Anders im germanischen Sprachraum, wo der Mitarbeiter häufiger eine andere Meinung kund tut - und wenn erforderlich auch öffentlich.

Die "Ideale Führungskraft" bedient sich der Erkenntnis und handelt demokratisch; dies kann bis zur Meinungsäußerung des Geführten führen. Der Vorgesetzte bespricht die Entscheidung mit dem Mitarbeiter und gemeinsam treffen sie eine Lösung.⁸⁸

⁸⁶ vgl. Jung (2008), S. 460 ff.

⁸⁷ Görgen (2005), S. 185 ff.

⁸⁸ Jener Ansatz ist nur bedingt brauchbar, da die MA relativ rasch die Vorherrschaft bekommen und den Vorgesetzten dadurch manipulieren, dass nur mehr ihre Entscheidungen umgesetzt werden. Ein mehr als fragwürdiger Anstoß zur Motivierung der MA. Damit soll nicht ausgesagt werden, dass dies gänzlich auszuschließen ist, sondern mit dem nötigen Feingefühl verwendet werden sollte.

Land	MDI Punkte	Land	MDI Punkte
Philippinen	95	Südafrika	49
Mexico	81	USA	40
Venezuela	81	Niederlande	38
Frankreich	68	Deutschland	35
Türkei	66	Großbritannien	35
Griechenland	60	Schweiz	34
Spanien	57	Schweden	31
Japan	54	Israel	13
Italien	50	Österreich	11

Abb. 30: Machtdistanzwerte für ausgewählte Industrienationen und Schwellenländer⁸⁹

Gemäß der Aufstellung, die ihre Berechtigung ohne Zweifel in den Wurzeln der jeweiligen Kultur sucht, wäre es in einem ausschließlich mit Ausführungen betrauten Betrieb - in einem (hoch-) entwickelten Produktionsbetrieb - am Besten mit Philippinen, Mexikanern oder aus Venezuela abstammenden Personen zusammen zu arbeiten. Diese stehen nicht nur ihren Eltern und Großeltern mit respektvoller Behandlung gegenüber, sondern auch den Vorgesetzten.

In Analogie dazu sollte im oben beschriebenen Modell kein Österreicher existent sein; eine gewagte These. Kennt man jedoch den Ausgang der Zahlenwerte⁹⁰, kennt man die Fragestellungen, so ist das Ergebnis bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar, ja sogar logisch erklärbar. Vielleicht will man als Österreicher nicht wahr haben, dass wir einen niedrigen Machtdistanzwert haben; dass wir unsere "Ideale Führungskraft" nicht wertschätzen; ständig - dem Wert 11 entsprechend - widersprechen. Umgekehrt ist die Stellung der Türkei nicht unbedingt ableitbar, da bereits oben auf die schwierige Situation der Integration, auch im Arbeitsprozess, hingewiesen wurde, die im Widerspruch mit dem hohen Wert der Machtdistanz steht.

⁸⁹ aus Görden (2005), S. 186.

⁹⁰ Es wurden bei nicht Vorgesetzten drei Fragestellungen ausgesprochen: *"Die Angst eine andere Meinung als die des Vorgesetzten zu zeigen."* (Hoher Wert = hohe Angst = seltener Widerspruch); *"Die Einschätzung des tatsächlichen Führungsstils."* (patriarchalischer Stil = hohe Angst = hoher Wert); *"Die persönliche Meinung zum Idealen Führungsstil."* Vgl. Görden (2005), S. 185 ff.

4.3 Fazit

...beschaffe das richtige Personal und fördere Leistung, sodann ergibt sich ein gutes Betriebsklima und ein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Der unter 4.1 und 4.2 beschriebene Ablauf lässt sich in einen Art Regelkreis abbilden.

Ein optimal vorbereiteter Personalbeschaffungsprozess steht am Anfang. Es wird Angebot mit Nachfrage verglichen, bis der Schnittpunkt erreicht ist⁹¹. Jenes Personal muss nunmehr über Motivation, Lob und auch Kritik zu konstanten Leistungssteigerungen geführt werden, die letztendlich auch zu einem guten Betriebsklima führen, womit der MA bereits als Mitunternehmer gesehen werden kann.

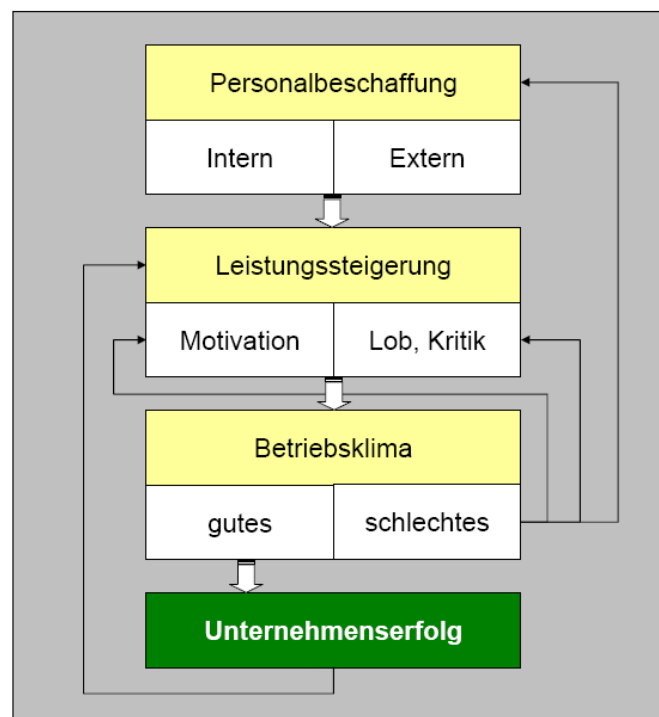


Abb. 31: Regelkreis zum Unternehmenserfolg

Ergibt jener Prozess der Steigerung der Leistung ein schlechtes Betriebsklima, so sollte mit der Motivation neu gestartet werden. Falsche Motivation oder zu harsche Kritik wären mögliche Auslöser für ein anhaltendes, nicht gutes Betriebsklima. Führt eine Wiederholung der Prozesse immer noch zu einem nicht guten Betriebsklima, sollte über einen weiteren Personalbeschaffungsprozess nachgedacht werden. Entweder bei den beteiligten MA oder beim direkt Vorgesetzten, der mit großer Wahrscheinlichkeit keine "Ideale Führungskraft" darstellt.

⁹¹ Der Schnittpunkt von Angebot und Nachfrage ist volkswirtschaftlich betrachtet der Preis. Vgl. Samuelsen / Nordhaus (1987), S. 80 ff. Dieser sollte die PB jedoch nicht beeinflussen. Eine qualitativ hochwertige Ware - eine fertige Spitzenkraft, wenn mögliche eine "Ideale Führungskraft" - kostet seinen Preis.

5 PRAXISBEISPIEL MITARBEITERGESPRÄCH

Anhand der nachfolgenden Darstellungen soll ein mögliches Praxisbeispiel zeigen, wie der Ablauf eines Mitarbeitergespräches sein könnte und welche Konsequenzen aus Motivation, Lob und / oder Kritik ableitbar wären. Die handelnden Personen und auch der Inhalt des Gespräches und Vereinbarungen sind frei erfunden. Weiters handelt es sich bei den dargestellten Abläufen, Arbeitsblättern u. dgl. nur um eine Möglichkeit der Ausführung.

5.1 Einleitung

... die Personen im Beispiel.

Hans Müller ist Abteilungsleiter der Organisationseinheit "Technische Dienste" in einem Maschinenbauunternehmen in Niederösterreich. Der Betrieb, die XY GmbH & Co KG, ist ein Tochterunternehmen im weltweit agierenden Konzern ABC Holding. Herr Müller hat Personalverantwortung für 6 Personen und ist für sämtliche Investitionen und Reparaturen, sowohl an Gebäuden als auch Anlagen des Unternehmens zuständig. Weiters liegen in seinem Kompetenzbereich die Versorgung des kompletten Unternehmens mit Energie (Strom, Gas, Pressluft für Anlagen). Das Unternehmen hat ca. 900 Mitarbeiter; welche in einem Verhältnis 1/3 Angestellte und 2/3 Arbeiter aufgeteilt sind.

Sein direkt Vorgesetzter, Herr Franz Maier ist technischer Geschäftsführer des Unternehmens und gleichzeitig Sprecher der Geschäftsführung, welche aus drei Personen besteht.

Herr Maier führt mit seinem FLM Herr Müller jährlich ein Mitarbeitergespräch nach den Vorgaben des Konzerns. Dieses ist wiederum Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarung von Herr Maier, welches lautet: Durchführung der Mitarbeitergespräche mit allen direkt unterstellten Mitarbeitern. Entsprechend den Richtlinien des Konzerns, wie ein Mitarbeitergespräch zu erfolgen hat, sendet Herr Maier seinem Mitarbeiter eine Einladung zum Gespräch wie folgt.

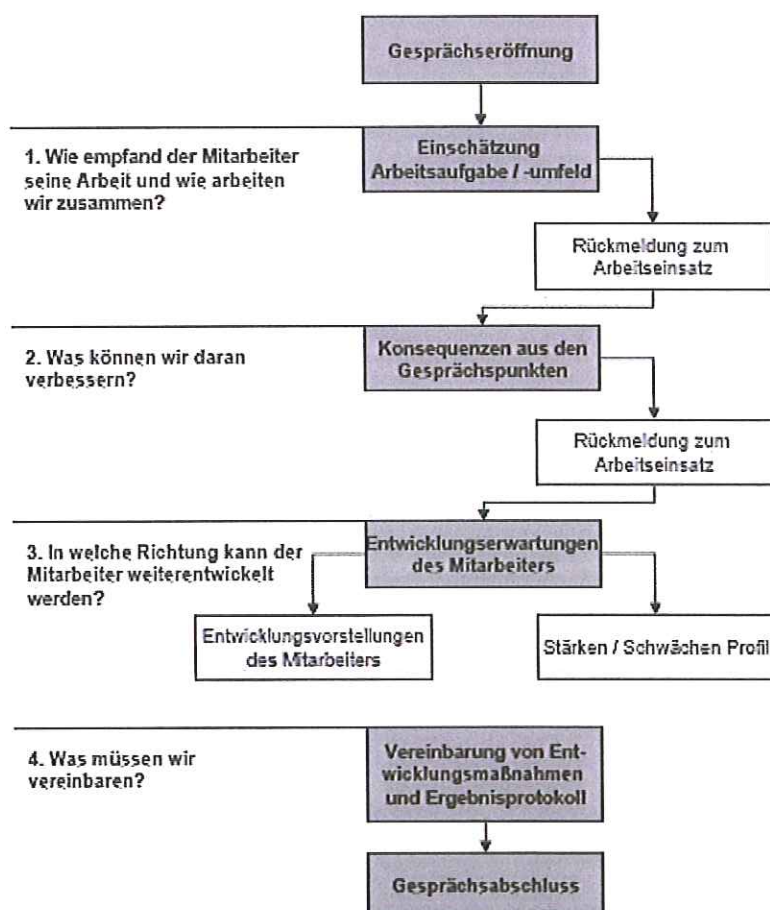
5.2 Einladung für Mitarbeiter / Dokumentation⁹²

Mitarbeitergespräch für das Geschäftsjahr 200x

Mitarbeiter:	Hans Müller	Personal-Nr.:	9876	Kst:	1234	Sign.:	_____ ⁹³
Vorgesetzter:	Franz Maier					Sign.:	_____
Ort:	Büro Maier	Datum:	200x-05-20	Zeit:	09:00 Uhr bis 10:30		

Sehr geehrter Hr. Müller

Ich möchte Sie gerne zu unserem jährlichen Mitarbeitergespräch einladen. Hierfür sollten auch Sie gut vorbereitet sein, weshalb ich Sie über die nachfolgend dargestellten Gesprächsinhalte informiere, an denen wir uns orientieren werden. In diesem Mitarbeitergespräch geht es vor allem darum, die Beziehungsebene unserer Zusammenarbeit zu analysieren. Formal wird dieses in den dargestellten Gesprächsabschnitten durchgeführt.



Bitte machen Sie sich anhand dieses Ablaufes Gedanken zu Ihrer Arbeitsaufgabe und unserer bisherigen Zusammenarbeit, die wir gemeinsam besprechen werden. Überlegen Sie bitte außerdem, in welche Richtung Sie sich im ABC Konzern entwickeln möchten.

Ich freue mich schon auf das Gespräch mit Ihnen.

Mit freundlichen Grüßen

Franz Maier

Abb.32: Ablauf Mitarbeitergespräch

⁹² vgl. Leadership Manuel Voith

⁹³ Nach Durchführung sollte der Nachweis mittels Unterschrift getätigt werden.

5.3 Arbeitsaufgabe / Arbeitsumfeld

Herr Müller bereitete sich für das Mitarbeitergespräch vor und ging rechtzeitig zum Besprechungsort, um pünktlich zu erscheinen. Da Herr Maier noch ein dringendes Telefonat zu führen hatte, verzögerte sich der Beginn um 10 Minuten. Der Geschäftsführer begrüßte seinen Mitarbeiter freundlich und bat ihm einen Sitzplatz an. In der Zwischenzeit läutete abermals das Telefon und gleichzeitig kam die Sekretärin in das Büro um eine dringende Unterschrift einzuholen. Nach Beendigung des Telefonates und der getätigten Unterschrift verwies zu Beginn des Gespräches Hr. Maier darauf, dass man eigentlich mit dem Ergebnisprotokoll des Vorjahres starten müsste, um abzuklären, ob die damals vereinbarten Maßnahmen erledigt seien. Da er der Meinung war, dass diese abgearbeitet sind, begann er mit dem Eintragen des ersten Arbeitsblattes.

ARBEITSBLATT 1: Fragen zu Arbeitsaufgabe / Arbeitsumfeld

1. Arbeitsaufgabe Verantwort. f. schnelle Invest. o. Reparaturen. " Alles was für sich auch seiner zurechnen fühlt."	2. Arbeitsumfeld Vergleichlich der IT-Kapaz. Nur Reaktionen und keine Aktionen möglich.
3. Kooperation / Beziehung MA - FK OK. Freiraum OK.	4. Persönliche Situation Zufrieden über die GK zu berücksichtigen.

Abb. 33: Arbeitsblatt 1 zum Mitarbeitergespräch

Der Mitarbeiter gab seine Ausführungen zu den 4 Punkten dar und die Notizen - in gekürzter Form - übernahm der Geschäftsführer. Da ohnedies die Punkte einen selbstsprechenden Charakter haben, so der Vorgesetzte, könnte man relativ rasch zum zweiten Arbeitsblatt übergehen.

5.4 Rückmeldung zum Arbeitseinsatz

ARBEITSBLATT 2: Rückmeldung zum Arbeitseinsatz

	1	2	3	4	5
Arbeitseinsatz	😊		😐		😞
Engagement		✗			
Loyalität zum Unternehmen		✗			
Sicherstellung / Aufgabe		✗			
Flexibilität		✗			
Bereitschaft Änderungen mitzutragen		✗			

Abb. 34: Arbeitsblatt 2 zum Mitarbeitergespräch

Auch diese Tabelle war verhältnismäßig schnell von Herr Maier ausgefüllt. Diesmal kam der Mitarbeiter zeitlich nur soweit, dass er nach der Eintragung vom Geschäftsführer befragt wurde, ob er mit der Bewertung einverstanden sei. In allen Punkten eine überdurchschnittliche Bewertung hat nicht jeder, fügte er höflich hinzu. Inzwischen waren 15 Minuten vergangen und Herr Maier blickte auf seine Uhr und lächelte, als er merkte, dass Herr Müller ihn dabei beobachtet hat.

5.5 Stärken / Schwächen - Profil

Da sich der Aufgabenbereich des Herrn Müller zum Vorjahr nicht geändert hatte, werden die Stärken bzw. die Schwächen sich auch nicht geändert haben, meinte Hr. Maier, holte das Protokoll des Vorjahres und schrieb die gleichbedeutenden Anmerkungen in das Arbeitsblatt 3.

ARBEITSBLATT 3: Stärken / Schwächen - Profil

	Stärken	Schwächen	Eignungshinweise
Rückmeldung zum Arbeitseinsatz (1)	Flexibel; rasche Reaktionen; kennt das O. in Detail	zu detail- verliebt (aber kompetent)	
Kompetenzprofil (2)	Anforderungen f. d. Job erfüllt	/	
Technische Kompetenzen (3)	✓	/	
Aus Eignungshinweisen abgeleitete Schlussfolgerung für Entwicklungsmaßnahmen	Dah. Seine Maßnahmen werden sein.		

Abb. 35: Arbeitsblatt 3 zum Mitarbeitergespräch

5.6 Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen

Nun war es Hr. Müller, der auf die Uhr blickte, als die Frage seines Vorgesetzten nach dem Entwicklungsbedarf ihn erreichte. Er studiere noch immer nebenberuflich Betriebswirtschaftslehre antwortete dieser euphorisch und werde voraussichtlich in spätestens 1 Jahr mit den Prüfungen fertig sein. Mit den Worten eines bedeutungslosen "Ach ja" begann Hr. Maier bereits wieder das Arbeitsblatt 4 auszufüllen.

ARBEITSBLATT 4: Entwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsbedarf bezogen auf derzeitige / zukünftige Aufgabe / Tätigkeit des Mitarbeiters						
BWL-Studium abschließen						
Geplante Qualifizierungsmaßnahmen + Zeithorizont			Bewertung im Folgejahr			
gegenwärtige / zukünftige Qualifizierungsanforderungen im fachlichem Bereich	Qualifizierungsmaßnahmen bzw. andere vorgesehene Maßnahmen	Zeithorizont Umsetzung	effektiv	teils effektiv	nicht effektiv	Folgemaßnahmen
BWL-Studium abschließen			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abb. 36: Arbeitsblatt 4 zum Mitarbeitergespräch

Nachdem der Geschäftsführer festgestellt hatte, dass es keine Qualifikationsanforderungen und auch keine daraus abgeleiteten Maßnahmen gab, bedankte sich dieser bei seinem Mitarbeiter für die aufgewendete Zeit und wünschte ihm weiterhin alles Gute. Herr Müller dankte ebenfalls, verließ das Büro seines Vorgesetzten nach 25 Minuten und ging in sein Büro, wo ihn nach kurzer Zeit zwei seiner Mitarbeiter mit dem aktuellen Tagesgeschäft konfrontieren.

5.7 Resümee zum Mitarbeitergespräch

Jene - bewusst etwas übertriebene - Form eines Mitarbeitergespräches war gewiss eine Darstellung wie es nicht ablaufen sollte. Das Gespräche bereits vorab mit einer persönlichen Einladung zu starten, ist mit Sicherheit ein positiver Aspekt, da sich der Mitarbeiter ausdrücklich darauf vorbereiten kann und dieser auch nicht von unbekannten Inhalten überrascht wird. Weiters empfiehlt es sich, die Anzahl an Arbeitsblättern (im Beispiel 4) auf ein Minimum zu reduzieren. Ob diese vom Vorgesetzten oder vom Mitarbeiter auszufüllen sind ist sekundär, wichtig ist, dass das Gedankengut des Mitarbeiters niedergeschrieben wird und nicht die alleinige Meinung des Vorgesetzten. Auch wenn der eine oder andere Punkt unangenehm sein könnte, muss dies ehrlich ausgesprochen werden. Die im Arbeitsblatt 1 unter Punkt 3 angeführte Beziehung Mitarbeiter / Vorgesetzter wurde lapidar mit "Ok. Freiraum ok." niedergeschrieben, welches mehr als desgleichen impliziert. Spätestens hier müsste der Vorgesetzte aufhören und nachdenken, ob sein Mitarbeiter wirklich mit der Beziehung zufrieden ist.

Diese Vorgehensweise findet sich auch wieder beim Ausfüllen des Arbeitsblattes 2, wo der Geschäftsführer eine zwar gute, aber dennoch nicht klar nachvollziehbare Bewertung durchführt. Von einem klaren Stärken / Schwächen - Profil (Arbeitsblatt 3) wären optimale Entwicklungsmaßnahmen ableitbar und auch sinnvoll (Arbeitsblatt 4). Auch wurde hier klar verabsäumt, den Mitarbeiter dementsprechend zu unterstützen. Eine Aufforderung sein Studium abzuschließen, ohne nachzufragen wie das Unternehmen unterstützend tätig sein kann, ist kein Garant für die Motivation dieses auch zu tun. Das Telefonat zu Beginn, die störende Sekretärin und die 25 Minuten Dauer, obwohl 1,5 Stunden angesetzt waren, sind selbstsprechend, benötigen keine genaueren Erläuterungen. Herr Müller war hochmotiviert und ist eher gebrochen an seinem Arbeitsplatz eingetroffen.

Mitarbeitergespräche sind sinnvoll, stellen eine Bereicherung für beide Seiten dar; müssen jedoch optimal genutzt werden und dürfen nicht unter Zeitdruck erfolgen.

6 SCHLUSSBEMERKUNG

Abschließend soll nochmals auf die Bedeutung der "Idealen Führungskraft" im Wirtschaftsprozess - unabhängig der Sparte - hingewiesen werden. Beginnend in den turbulenten Phasen der Entwicklung eines Unternehmens bis hin zur Teilung des selbigen in eigenständige Subunternehmen. Es ist ständig die Führungskraft, die im Mittelpunkt des Geschehens steht und einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die in den letzten Jahrzehnten durchgeführte empirische Forschung auf dem Gebiet der Führungskräfte vermag einen ausreichenden Überblick über Fähigkeiten, Profile, Kenntnisse, Erfahrungen u. dgl. geben, die man benötigt um als solche angesehen zu werden. Es gibt eine Fülle von Fragebögen, Interviewtechniken und Tests, die es dem Personalmanager ermöglichen eine Bewertung der im Fokus stehenden Person durchzuführen. Doch es verbleibt ein Restrisiko, dass diese Instrumente nicht das Ergebnis erzielen, welches gesucht wird. Kritisch hinterfragen könnte man all diese Experimente, ob sie auch korrekt sind. Es werden Fragen gestellt, Aktionen erwartet, die eine ideale Antwort bzw. eine optimales Tun erwarten. Ist das Ergebnis nicht eingetreten, ist die befragte Person nicht geeignet. Doch vielleicht sind es nicht die Antworten, die falsch sind, sondern die Fragen, die gestellt werden.

Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz (heute auch oft **Emotionale Intelligenz** genannt) stellen die dinglichen, erforderlichen Bausteine für erfolgreiche Führung dar. Eine Hauptaufgabe der Führungskraft besteht in der Motivation der Mitarbeiter mit dem Ziel die Mitarbeiterzufriedenheit, das Betriebsklima zu verbessern und somit letztendlich auch den Betriebsnutzen zu steigern. Diese Eigenschaft der "Idealen Führungskraft" kann man verbessern, kann man perfektionieren. Es gibt ein Vielzahl an wissenschaftlichen Ansätzen, die helfen den Führungsstil der jeweiligen Situation angepasst zu optimieren. Letztendlich ist es die Kombination des theoretischen Wissens mit der praktischen Umsetzung um latent vorhandene, arbeitsbestimmende Faktoren der MA zu erkennen, auf- und auszubauen. Beherrscht man den Umgang, leistet die "Ideale Führungskraft" - auch im Wandel der Organisationseinheit Betrieb - einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	1
Abbildung 2:	Ziele des Personalmanagements	2
Abbildung 3:	Organisation als Maschine	6
Abbildung 4:	Organisation als Organismus	9
Abbildung 5:	Entwicklungsphasen von Organisationen nach Glas / Lievegoed	10
Abbildung 6:	Die Phase 1 - die Pionierphase - nach Glas / Lievegoed	11
Abbildung 7:	Die Phase 2 - die Organisationsphase - nach Glas / Lievegoed	12
Abbildung 8:	Die Phase 3 - die Integrationsphase - nach Glas / Lievegoed	14
Abbildung 9:	Die Phase 4 - die Assoziationsphase - nach Glas / Lievegoed	14
Abbildung 10:	Wachstumsmodell nach Greiner	15
Abbildung 11:	Grundstruktur eines Einliniensystems	17
Abbildung 12:	Grundstruktur eines Mehrliniensystems	18
Abbildung 13:	Grundstruktur einer Matrix-Organisation	19
Abbildung 14:	Hierarchieebenen des Managements	25
Abbildung 15:	Ausgewählte Management-by-Prinzipien	26
Abbildung 16:	Führungsverhalten in der Iowa Studie	29
Abbildung 17:	Das Grid Modell	30
Abbildung 18:	Lineares Kommunikationsmodell nach Shannon / Weaver	32
Abbildung 19:	Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun	34
Abbildung 20:	Die vier Aspekte des Leistungsverhaltens nach Neuberger	41
Abbildung 21:	Unternehmensziele verschiedener Ebenen	42
Abbildung 22:	Indifferente Zielbeziehung	44
Abbildung 23:	Komplementäre Zielbeziehung	44
Abbildung 24:	Konkurrierende Zielbeziehung	44
Abbildung 25:	Entscheidungsbaum des Personalbeschaffungsprozesses	47
Abbildung 26:	Wege externer Personalbeschaffung	49
Abbildung 27:	Faktoren für die positive bzw. negative Einstellung des MA zu seiner Tätigkeit	53
Abbildung 28:	Vergleich der traditionellen Theorie der Zufriedenheit mit Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	54

Abbildung 29: Regelkreis Arbeitsleistung, Lob, Kritik	56
Abbildung 30: Machtdistanzwerte für ausgewählte Industrienationen und Schwellenländer	58
Abbildung 31: Regelkreis zum Unternehmenserfolg	59
Abbildung 32: Ablauf Mitarbeitergespräch	61
Abbildung 33: Arbeitsblatt 1 zum Mitarbeitergespräch	62
Abbildung 34: Arbeitsblatt 2 zum Mitarbeitergespräch	63
Abbildung 35: Arbeitsblatt 3 zum Mitarbeitergespräch	64
Abbildung 36: Arbeitsblatt 4 zum Mitarbeitergespräch	65

LITERATURVERZEICHNIS

Aigner, Ulrike / Bauer, Christian: Der Weg zum richtigen Mitarbeiter: Personalsuche, Auswahl und Integration - Wien 2008

Bühner, Rolf: Personalmanagement, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage - München 2005

De Nisi, Angelo / Griffin, Ricky: Human Resource Management, second edition - Boston 2005

Duden: Das Bedeutungswörterbuch: Wortbildung und Wortschatz, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage - Mannheim 2002

Görgen, Frank: Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis - München 2005

Haberleitner Elisabeth, / Deistler, Elisabeth / Ungvari, Robert: Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, 2., aktualisierte Auflage - Heidelberg 2007

Hansmann, Karl-Werner: Industrielles Management, 8., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage - München 2008

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage, München 2008

Kasper, Helmut / Mayrhofer, Walter: Personalmanagement, Führung, Organisation, 4., aktualisierte Auflage - Wien 2009

Knoblauch, Jörg / Kurz, Jürgen: Die besten Mitarbeiter Finden und Halten - Frankfurt / Main 2007

Malik, Fredmund.: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Neuauflage - Frankfurt / Main 2006

Mikl - Horke, Gertraude: Industrie- und Arbeitssoziologie, 5., vollständig neu bearbeitete. Auflage - München 2007

Peters, Sönke / Brühl, Rolf / Stelling, Johannes: Betriebswirtschaftslehre, 12., durchgesehene Auflage - München 2005

Samuelson, Paul / Nordhaus, William: Volkswirtschaftslehre: Grundlagen der Makro- und Mikroökonomie, 8. grundlegend überarbeitete deutsche Auflage - Köln 1987

Schierenbeck, Henner / Wöhler, Claudia: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage - München 2008

Schmidt, Jans-Jürgen: Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement, 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg 2001

Schmidt-Müller, Ursula: Das Mitarbeitergespräch.

In: Leadership Manual Voith - Heidenheim: Personalmanagement Konzern (2001)

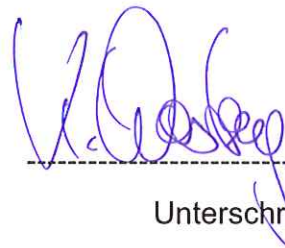
Schmidt-Müller, Ursula: Das Zielvereinbarungsgespräch.

In: Leadership Manual Voith - Heidenheim: Personalmanagement Konzern (2001)

Stelling, Johannes: Kostenmanagement und Controlling, 2., überarbeitete Auflage - München 2005

ERKLÄRUNG ZUR SELBSTÄNDIGEN ARBEIT

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert, sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



Unterschrift